

Mestrado em Gestão
Área de Especialização - Empreendedorismo e Inovação

A Importância da Criatividade na Inovação:
Revisão da Literatura e Estudo de Caso

Dissertação de Mestrado apresentada por:

Teresa Margarida Pires Rosa

Orientador: ***Professor Doutor Soumodip Sarkar***

Évora

Março de 11



DEPARTAMENTO DE GESTÃO

Mestrado em Gestão
Área de Especialização - Empreendedorismo e Inovação

A Importância da Criatividade na Inovação: Revisão da Literatura e Estudo de Caso

Dissertação de Mestrado apresentada por:

Teresa Margarida Pires Rosa

Orientador: *Professor Doutor Soumodip Sarkar*

Évora

Março de 11

AGRADECIMENTOS

Aqui dedico a todos aqueles que contribuíram de forma importante para que este trabalho fosse realizado, aos quais deixo os meus profundos e sinceros agradecimentos.

Agradeço primeiramente ao Professor Doutor Soumodip Sarkar a objectividade das suas recomendações e disponibilidade demonstrada, o que determinou que a realização deste trabalho contribuisse para o meu desenvolvimento pessoal e conhecimento.

Seguidamente agradeço a todos as Instituições Públicas e Privadas que foram, de uma ou outra forma, relevantes para a realização deste estudo, nomeadamente à Dr^a Rita Nabeiro, Vice-presidente da empresa Adega Mayor, Lda, quer pelos elementos disponibilizados quer pela imensa cordialidade demonstrada pelos seus quadros.

Agradeço e dedico também, este trabalho, a todos os professores e colegas que devido ao seu excelente trabalho na transmissão dos conhecimentos e incentivos ao seu aprofundamento, me permitiu a sua realização.

E por fim agradeço a toda minha família pelo tempo, apoio e palavras de encorajamento para superar este desafio.

RESUMO

Este estudo aborda a importância da criatividade na inovação. Tenta-se em primeiro lugar entender e definir o que é a criatividade, a forma como contribuem os indivíduos enquanto colaboradores e o seu impacto sobre a organização. Ao definirmos inovação, percebemos a importância da criatividade na inovação, onde é importante ter em conta a avaliação de desempenho criativo não apenas ao nível do indivíduo, mas também ao nível da organização, como uma entidade.

Conclui-se ainda, que é possível abarcar diferentes análises, e propor um modelo que permita a avaliação da criatividade de uma empresa. Nesse sentido, foi elaborado e utilizado um questionário, que aplicámos em seguida na realização de um estudo de caso de uma empresa Portuguesa.

Palavras-chave: Criatividade, Liderança e Inovação.

ABSTRACT

In This study we address the importance of creativity in innovation. We first try to understand and define what is creativity, the way that it involves individuals and its impact on an organization. Defining innovation, we realize the importance of creativity for innovation, and is important take into account the possible creative performance evaluation, not just of the individual but as well as of the organization, as an entity. We conclude that is possible to encompass different analyses, propose a model that allows the evaluation of creativity of a company. Using a questionnaire, we then apply the model we do a case study of a Portuguese enterprise.

Key-words: Creativity, Leadership and Innovation.

ÍNDICE

ÍNDICE DE FIGURAS.....	8
ÍNDICE DE TABELAS.....	9
INTRODUÇÃO	1
Capítulo 1 - Caracterização Metodológica.....	4
1.1. Problemática em estudo	4
1.2. Objectivos da Investigação.....	4
1.2.1. Objectivo Geral	4
1.2.2. Objectivos Específicos	4
1.3. Metodologia	5
1.3.1. Design de Investigação.....	5
1.3.2. Metodologia adoptada.....	6
1.3.3. Técnicas adoptadas na recolha de dados	7
1.3.4. Técnicas adoptadas na análise de dados	7
Capítulo 2 – Fundamentação Teórica.....	9
2.1. Criatividade	9
2.1.1. Definição de criatividade	9
2.1.2. Natureza da criatividade.....	14
2.1.1. Diferentes tipos de criatividade.....	20
2.1.3. Formas de estímulo da criatividade.....	21
2.1.4. Características do indivíduo criativo.....	29
2.1.5. Características do Grupo criativo	30
2.1.6. Sinopse	36
Capítulo 3 - A criatividade, Inovação e Liderança.....	40
3.1. Criatividade e Inovação.....	40
3.1.1. A Criatividade como motor da inovação.....	40
3.1.2. Efeitos da criatividade sobre a inovação	42
3.1.3. Criatividade como recurso da inovação	45
3.1.4. Criatividade como elemento da inovação	47
3.1.5. Sinopse	48
3.2. Criatividade e a Liderança.....	49
3.2.1. Liderança como motor da Criatividade.....	50
3.2.2. Efeitos da Liderança sobre a Criatividade.....	51
3.2.3. Criatividade como recurso da Liderança.....	56
3.2.4. Criatividade como elemento da Liderança.....	58

3.2.5. Liderança Criativa.....	59
3.3. Sinopse	61
Capítulo 4 - Apresentação dos Estudos de Caso.....	65
4.1. Exemplo de estudo de caso: Sua aplicabilidade e áreas de influência da Criatividade.....	65
4.2. Sinopse comparativa	80
Capítulo 5 - Estudo de Caso: Adega Mayor, Lda.....	84
5.1. Metodologia e Design da Investigação	84
5.2. ADEGA MAYOR, LDA.....	85
5.2.1. Caracterização da Empresa	85
5.2.2. Análise de Dados Recolhidos.....	87
5.2.2.1. Por entrevista.....	87
5.2.2.2. Por Questionário.....	91
5.2.2.3. Comparação e Conclusões do estudo	99
Capítulo 6 - Conclusão e Propostas para estudos futuros	105
6.1. Conclusão.....	105
6.2. Limitações e Propostas para estudos futuros.....	108
BIBLIOGRAFIA.....	110
ANEXO I – GUIÃO DE ENTREVISTA.....	118
ANEXO II – QUESTIONÁRIO.....	122

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: The Three Components of Creativity	19
Figura 2: The Paradoxical Characteristics of Creative Groups	31
Figura 3: The innovation process – a paradox;	43
Figura 4: Innovation Process;	44
Figura 5: Creative Process	45
Figura 6: Inter-relação do Processo Criativo e Processo de Inovação	48
Fonte: Figura 7: Modelo adaptado de (Gumusluoglu & Ilsev, 2009), página 462	53
Figura 8: Transformational Leadership Model ,	55
Figura 9: Conceptual Links Among Creative Persons, Processes, Situations, and Products	66
Figura 10: An Interactionist Model of Organizational Creativity	67
Figura 11: Conceptual Model Underlying Assessment of Perceptions of the Work Environment for Creativity	70

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: Tabela Comparativa de Revisão Bibliográfica.....	80
Tabela 2: Idade dos Colaboradores	87
Tabela 3: Habilitações Literárias	87
Tabela 4: O líder encoraja-nos a formações fora da nossa área de especialização.	91
Tabela 5: O líder tem um espírito aberto a novas ideias.	92
Tabela 6: O líder reconhece o pensamento criativo na sua avaliação.	92
Tabela 7: O líder define claramente todos os objectivos.....	93
Tabela 8: A organização é estritamente controlada pela chefia de topo.	93
Tabela 9: Existe apoio e incentivo por parte de toda liderança da organização.....	93
Tabela 10: Existe alguma pressão no que respeita ao cumprimento de prazos no meu trabalho.	94
Tabela 11: O ambiente de trabalho da organização é conducente à criatividade.	94
Tabela 12: Tenho autonomia e liberdade para escolher os projectos que quero desenvolver.....	95
Tabela 13: As pessoas nesta organização podem expressar ideias incomuns sem medo de serem alvo de chacota.	95
Tabela 14: O fracasso é aceite na organização, se o esforço no projecto foi bom.	96
Tabela 15: A estrutura e procedimentos desta organização são demasiado formais.....	96
Tabela 16: A avaliação de desempenho dentro desta organização é justa.	97
Tabela 17: Todas as novas ideias são encorajadas pela organização.	97
Tabela 18: Nesta organização é de extrema importância fazer as coisas como sempre foram feitas. 97	
Tabela 19: Nesta organização existem um fluxo activo de ideias.....	98
Tabela 20: Existe feedback da avaliação de desempenho.	98

INTRODUÇÃO

Criatividade e inovação são temas actuais e que se discutem com alguma frequência, sendo necessário ter algum cuidado ao definir o tratamento destes elementos do empreendedorismo de forma a não os banalizar.

São diversos os autores que apresentam estudos e definições sobre estes temas. Por exemplo...

Segundo (Crosby, 1963), criatividade ou o *fenómeno criativo é descrito por termos tais como engenhosidade, invenção, originalidade, imaginação, insight e intuição*. Este descreve ainda o processo criativo como “...*uma sequência de actividades mentais que consistem em seguir quatro estágios, ou suas variações, que são apenas leves: preparação, incubação, iluminação e verificação*”.

(Sarkar, 2007), define Inovação como “*a exploração de novas ideias que encontram aceitação no mercado, usualmente incorporando novas tecnologias, processos, design e uma melhor prática*”, citando ainda Michael Vance que define que “*a inovação é a criação de coisas novas ou o rearranjar de coisas antigas mas de uma nova forma*”¹, e que complementa agora com “...*a obtenção de uma nova função de produção...*” como “...*o caso de um novo produto, assim como uma nova forma de organização que possa emergir, até à abertura de novos mercados...*” (Sarkar, 2010).

Nas definições destes autores, está patente o cruzamento de dois processos, o processo criativo e processo de inovação. O objectivo geral do estudo, está exactamente na percepção da importância do processo criativo, naquilo que é o processo de inovação,

Essa percepção é feita através da análise de estudos científicos que forneçam indicações sustentáveis ao futuro desenvolvimento de um modelo econométrico de medição da Criatividade da Empresa, que permita às empresas ou qualquer consultor medir este factor ou característica fulcral à existência de inovação e consequentemente empreendedorismo.

Outros temas de não menos interesse que se cruzam com a Criatividade, são a Liderança e a Inovação.

¹ Citado em (Sarkar, 2007), capítulo 6, página 107.

Assim, e tal como nos ensinou Charles Darwin, que a “...ciência consiste em agrupar factos para que leis gerais ou conclusões possam ser tiradas deles”², outra finalidade do estudo, está ainda em perceber se os diversos estudos existentes abordam todos os factores importantes que nos permitem ter uma abrangência maior da criatividade da organização.

Estes factores prendem-se não só ao nível da criatividade individual dos colaboradores, mas também dos líderes, gestores, criatividade dos processos entre outros factores importantes que poderão servir de agentes indispensáveis na sua medição.

Assim, no sentido de ir ao encontro do objectivo geral do estudo, importa ainda perceber:

- i. Até que ponto pode a criatividade ser estimulada dentro da empresa e quais as formas de estímulo;
- ii. Quais as características específicas do Indivíduo e do Grupo Criativo;
- iii. Como pode a criatividade influenciar os índices de inovação de uma entidade;
- iv. Perceber o que é e como se processa o processo criativo e por conseguinte o processo inovação;
- v. Que tipos de liderança poderão ir de encontro aos processos criativo e de inovação.

Tendo em conta os objectivos geral e específicos apresentados acima, o tipo de metodologia adoptado guiar-se-á por uma abordagem qualitativa de forma a responder ao que efectivamente aqui se propõe.

² Citado em (2010)

Capítulo 1 –

CARACTERIZAÇÃO

METODOLÓGICA



Capítulo 1 - Caracterização Metodológica

1.1.Problemática em estudo

O problema que está na origem do estudo, prende-se com a questão de que o empreendedorismo e inovação são hoje temas alvo de debate, pelo que até poder-se-á dizer que andam de mãos dadas. Mas não poderá ser posto de parte o facto de que a criatividade une estes dois mundos, e que juntos definem uma empresa como empreendedora e inovadora. Importa assim perceber qual a importância da Criatividade na Inovação.

Desta forma, analisam-se diversos estudos sobre o tema, que abordam factores importantes que nos permitem ter uma abrangência maior da criatividade da organização não só ao nível da criatividade individual dos trabalhadores e de grupo, mas também dos líderes, gestores e criatividade dos processos.

Desta forma será possível compreender não só até que ponto tem a Criatividade um papel importante na Inovação, mas também a importância das características dos agentes operantes naquilo que poderá ser o contexto organizacional criativo da Organização.

1.2.Objectivos da Investigação

1.2.1. Objectivo Geral

O principal objectivo que se pretende verificar com o presente estudo é:

- *Perceber qual a importância da Criatividade na Inovação.*

1.2.2. Objectivos Específicos

Na percepção da importância da criatividade na inovação, interesse saber quais os factores críticos ou características, que poderão servir de agentes indispensáveis na sua medição. Assim importa perceber:

- i. *Até que ponto pode a criatividade ser estimulada dentro da empresa;*
- ii. *Quais as formas de estímulo da criatividade como fomento da inovação;*
- iii. *Quais as características específicas do indivíduo e do grupo criativo;*
- iv. *De que forma pode a criatividade influenciar os índices de inovação de uma entidade;*
- v. *Perceber o que é e como se processa o processo criativo e por conseguinte o processo inovação.*

1.3. Metodologia

1.3.1. Design de Investigação

No que respeita à componente teórica e ao design metodológico da investigação, será feita uma pesquisa de documentação indirecta baseada em:

- i. Recolha de informações em bibliografias, “*papers*” e artigos científicos publicados em revistas científicas conceituadas na área em estudo;
- ii. Análise exaustiva da informação recolhida e correlação com o estudo proposto para análise;

Numa componente prática será realizado:

- i. Estudo de caso de uma empresa com o intuito de perceber onde se insere a criatividade na sua actividade organizacional, por meio de entrevista;
- ii. Estudo estatístico, através da realização de questionário aos colaboradores da mesma empresa, com o objectivo de comparar a informação recolhida por entrevista e complementar a percepção sobre criatividade enunciada no ponto acima;
- iii. Estudo tipológico, dado que um dos objectivos implícito nos que foram apresentados, é encontrar aspectos ou índices de mensuração da criatividade, que num futuro nos possam indicar um possível modelo econométrico.

Todas as situações aqui referenciadas, basear-se-ão em dados possíveis de recolher durante a data da sua realização.

1.3.2. Metodologia Adoptada

Tendo em conta os objectivos geral e específicos do estudo e o seu design geral apresentado, o tipo de metodologia adoptado guiar-se-á por uma abordagem qualitativa de forma a responder ao que efectivamente aqui se propõe.

Assim adoptou-se o método de estudo de caso, apontado por (Yin, 2003) como o mais indicado quando o fenómeno em estudo não se consegue distinguir com facilidade dentro do contexto que se pretende abordar, como é o caso.

(Yin, 2009), refere que o método de estudo de caso é utilizado para o conhecimento de fenómenos individuais, de grupo, organizacionais, sociais e políticos, assim como em aspectos económicos e estruturais da indústria de uma determinada cidade ou região, permitindo ao investigador manter sempre as características holísticas e significativas de situações da vida real, tais como comportamentos de pequenos grupos, processos organizacionais e de gestão, entre outros.

Com base no autor acima referenciado, este estudo de caso caracteriza-se por ser do tipo descritivo, uma vez que tentamos descrever a criatividade dentro do contexto organizacional, como se verificará na revisão bibliográfica e fundamentação teórica do estudo, relacionando-a com outros fenómenos de não menos importância dentro do contexto organizacional actual, que é a inovação e liderança.

(Hamel, et al., 1993), refere que no próprio método de estudo de caso poder-se-á adoptar ou incluir diferentes métodos de estudo, quer através de entrevistas, observação directa e outros campos de estudo.

Assim, caracteriza-se ainda segundo (Yin, 2003), por ser do tipo exploratório, uma vez que se utiliza os métodos de entrevista e questionário para recolha de dados para análise, que incidiram sobre as relações causa efeitos dos fenómenos de estudo (Criatividade, Criatividade e Inovação e Criatividade e Liderança), por formas a perceber como estes fenómenos acontecem e se processam.

Segundo (Groves, et al., 2009), o questionário é um método sistemático de recolha de informação quantitativa de uma amostra da população maior que se pretende estudar,

sendo que neste caso essa amostra será apenas a uma empresa como exemplo daquilo que é a população empresarial Portuguesa, na sua maioria pequenas e médias empresas.

1.3.3. Técnicas adoptadas na recolha de dados

Indo de encontro ao que são os objectos geral e específicos deste trabalho, de entre as várias técnicas de investigação existentes, tal como já foi referido anteriormente, escolheu-se o método de recolha de dados por:

- i. Entrevista que permite obter elementos muito ricos, dado que há um contacto directo com a parte da qual se pretende obter resposta e também uma melhor expressão de ideias;
- ii. Questionário, que não é mais do que um instrumento de recolha de informação que se utiliza nas sondagens ou inquéritos.

As questões presentes na entrevista foram elaboradas com base na revisão de literatura, e as do questionário tendo por base trabalhos como os de (Amabile, et al., 1996), (Basadur, et al., 1985), (Epstein, et al., 2008), e (Miller, 1989), que abordam os temas da Criatividade, Criatividade e Inovação, e Criatividade e Liderança.

1.3.4. Técnicas adoptadas na análise de dados

Dado o método de recolha de dados adoptado, o método de análise mais ajustado foi a utilização do programa SPSS, procedendo-se basicamente à análise frequência de respostas de forma a podermos fazer a comparação entre a informação recolhida em entrevista e informação recolhida por questionário.

Capítulo 2 –

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA



Capítulo 2 – Fundamentação Teórica

2.1. Criatividade

2.1.1. Definição de Criatividade

Criatividade e inovação são temas cada vez mais actuais, sendo diversos os autores que entre artigos científicos e bibliografias, que contribuem com estudos de grande interesse.

Iniciando por (Crosby, 1963), este abordou temas como a natureza da criatividade, a criatividade como processo, características e personalidade do indivíduo criativo, a criatividade e o grupo e suas consequências na organização, e ainda as características organizacionais de relevo para o desempenho criativo. O objectivo do autor é estudar qual o papel da criatividade na organização, tendo sempre em conta qual a natureza dos problemas operacionais com que as organizações se deparam ao longo do seu percurso. Por final conclui que a criatividade é como que um complemento dos recursos que deve ser usado para obter vantagem competitiva. (Crosby, 1963) define que Criatividade ou o *fenómeno criativo, é descrito por termos tais como engenhosidade, invenção, originalidade. Imaginação, insight e intuição*. Este descreve ainda o processo criativo como “...uma sequência de actividades mentais que consistem em seguir quatro estágios, ou suas variações, que são: preparação, incubação, iluminação e verificação”.

Já (Brabandere, 1998) assenta a sua obra, na necessidade de existir uma gestão rigorosa e profissional da criatividade nas empresas, procurando responder às questões: “Como ter mais ideias, como dá-las, como encontrá-las, como transmiti-las e realizá-las.” Resumindo, como passar da criatividade para aquilo que é a inovação. O autor abordou ainda temas como o pensamento estratégico e a dimensão da estratégia interligando-o com o surgir das ideias dentro do ambiente organizacional.

Através de estudos como estes, é possível concluir quais as características necessárias nos recursos humanos da empresa e quais o tipo de estratégias que poderão fomentar o aumento da criatividade dentro da organização.

Para (Amabile, et al., 1996), a criatividade de um indivíduo ou de uma equipa é um ponto de partida para a inovação, considerando ainda que a inovação toma corpo a partir de

ideias originadas dentro da empresa com base em factos que venham do exterior. Assim os autores definem criatividade como a produção de novas e úteis ideias em qualquer domínio e inovação, assim como a bem sucedida aplicação de novas ideias criativas dentro de qualquer organização.

(Mumford, 2000) alerta para a necessidade de que haja inovação nas empresas, fazendo surgir um novo campo onde se profere conselhos à indústria de hoje de “*How to*” e manuais sobre como as práticas da gestão são aplicadas à criatividade. Para este, criatividade envolve a produção de ideias úteis, que podem ser implementadas para resolver alguns problemas relevantes. Conclui ainda, que só considerando o ambiente estratégico, a organização, a natureza do grupo e as características dos recursos humanos no trabalho, é possível identificar as políticas e abordagens que realmente contribuem para a inovação. Este é outro autor que defende a existência de estratégias que conduzam ao fomento da criatividade da organização.

Também (Sternberg, 2001), refere que Criatividade é o potencial de produzir novas ideias aceitáveis e de grande qualidade. No entanto, dada a óptica da sua pesquisa, a sua definição difere dos outros autores quando diz que Criatividade no contexto social é melhor entendida se a relacionarmos dialéctica ou logicamente com inteligência e sabedoria. Este diz que *"Inteligência é amplamente usada para promover a existência de teorias sociais. Criatividade forma a antítese da lógica, questionando e opondo-se frequentemente às teorias sociais, bem como propor novas. Sabedoria forma a síntese da dialéctica ou lógica, equilibrando o antigo com o recente."* Em resumo, no seu artigo a ideia base é que todas as culturas, mesmo as que compreendem os campos do conhecimento, geram um processo dialéctico ou lógico, em que a inteligência representa a tese, criatividade a antítese e sabedoria a síntese de ambas. Posteriormente o autor publica até um modelo de método de liderança, (Sternberg, 2007), a que chama WICS, uma síntese de *Wisdom* (Sabedoria), *Creativity* (Criatividade) e *Intelligence* (Inteligência), os quais identifica como três componentes chave da liderança. O modelo do autor foca-se em como combinar e introduzir estes três recursos na liderança, dado que:

- i. A criatividade é necessária para gerar ideias;
- ii. A inteligência académica para avaliar se as ideias têm valor;

- iii. A inteligência prática para implementar essas mesmas ideias e convencer outros do seu valor;
- iv. A sabedoria para fazer o equilíbrio entre os interesses dos *Stakeholders* e assegurar que as acções do líder, aquele que põe em prática estratégias tanto dentro como fora da organização, procuram o bem e interesses comuns.

Surge assim o seu modelo de liderança.

(Sternberg, 2006), concluiu também que a criatividade exige a confluência entre:

- i. Competências intelectuais;
- ii. Conhecimento específico;
- iii. Formas de pensamento, análise e abordagem de um determinado problema;
- iv. Personalidade;
- v. Motivação, citando (Amabile, 1983)³ que diz que “*as pessoas tendem a ser mais criativas quando trabalham em áreas de que realmente gostam*”;
- vi. Ambiente organizacional em que está inserido.

Associa ainda todos estes factores a outros três, não menos importantes e que se consideram num ambiente mais macro, que são a **Cultura**, o **Ensino**, e a **Idade**.

Também (Mumford, 2000), estudou sobre o pensamento criativo e inovação, nomeadamente as estratégias que, quando aplicadas, possibilitam o desenvolvimento de novas ideias entre um grupo de trabalho de indivíduos. Este defende que um bom líder só poderá gerir bem a criatividade e a inovação organizacional se tiver pleno conhecimento do indivíduo, do grupo de trabalho, da organização e do ambiente estratégico em cruzamento com o ambiente organizacional. Conclui assim, que a empresa deve procurar contratar recursos que possam trazer conhecimento estratégico, devendo a prática da Gestão de Recursos Humanos ter esse conhecimento em linha de conta na hora de recrutar. Não se deve esquecer ainda que é necessária também uma boa formação e desenvolvimento de carreira que promovam o progresso das habilidades do indivíduo recrutado de forma a promover ainda mais a criatividade do mesmo. Conclui também, que num grupo de trabalho deve existir diversidade ou diversificação de indivíduos e liberdade

³ Citado em (Sternberg, 2006), pagina 89

no seu trabalho, para que exista confluência de ideias que levam à geração de ideias criativas e inovadoras. Essas ideias devem ser bem lideradas e geridas, sendo o tema da liderança um tema de extrema importância para este estudo e que é abordado mais adiante, por forma a conhecer a sua relação com a Inovação e Criatividade.

(Unsworth, 2001), assenta o seu estudo num modelo de caracterização de diferentes tipos de criatividade, que podem variar em função do tipo de problema e do motivo que levam o indivíduo a se dedicarem ao mesmo.

Já (Ward, 2003), estudou as diversas fontes de criatividade no indivíduo. Concluiu no seu estudo que as novas ideias surgem da:

- i. Combinação de conceitos opostos da qual surgem novas ideias ou reformulação de produtos;
- ii. Raciocínio analógico, relacionado com o conhecimento e o cognitivo do indivíduo;
- iii. Construção/ definição do problema descoberto.

(Friedman, et al., 2001), testaram no seu estudo, que sinais associados com promoção e focos de prevenção regulamentar influenciam a criatividade, predizendo que o indivíduo “*Risky*” (com um estilo ou comportamento explorativo) relativamente ao indivíduo “*Risk-Averse*” (avesso ao risco), facilita o pensamento criativo. Concluíram também, que existem grandes evidências de que um estado de espírito e emocional positivo facilita a ocorrência de criatividade no indivíduo, e que o estado de espírito emocional negativo provoca o inverso. Sobre o estudo oferece-se ainda dizer, em consonância com outros autores como (Higgins, 1997)⁴, que os autores também concluíram que ambos os estados podem activar o estado criativo, mas que tal não se pode confundir com a flexibilidade cognitiva estando esta última intimamente ligada com os estados positivos e negativos da mente humana.

(Bierly, et al., 2009), estudaram na área da criatividade, a sua relação com as éticas ideológicas. Definem criatividade como um fenómeno complexo, na medida em que consideram que existe um desacordo entre a natureza do próprio conceito da criatividade e os seus processos, mas que não é mais do que o desenvolvimento de novas e valiosas

⁴ Citado em (Friedman, et al., 2001), na pagina 109

ideias. Com o seu estudo de relação entre criatividade e ética, e criatividade e idealismo, concluíram que tal como já dizia (Forsyth)⁵ os indivíduos tendem a ser criativos *Situationists*, onde para melhor perceber esta relação seria interessante estudar a forma como a cultura, estrutura e política organizacional, influencia esta relação no indivíduo.

Já (Runco, 2004), diz que a criatividade tem um claro benefício para o indivíduo e para a sociedade como um todo. Este analisa diversos estudos sobre criatividade, primeiro olhando para as características, capacidades, influências e produtos, e depois numa perspectiva académica sobre custos e benefícios da criatividade. Como conclusão final diz-nos que a criatividade é melhor compreendida se considerarmos as várias perspectivas por ele abordadas (como o indivíduo, processo, produto e pressão), dado que esta se evidencia de diversas formas e em diversos domínios, estando os domínios do produto criativo, do processo criativo, personalidade criativa e pressão criativa associados. É ainda através destes domínios, que percebemos que aqui também está patente que a cultura do indivíduo está evidente nos mesmos e surge-nos com diferenças na criatividade do indivíduo.

(Lee, et al., 2004), exploram no seu estudo quais as ligações que existem entre as características sociais regionais, o capital humano e a formação de novas empresas, argumentando que a diversidade social e criativa tem uma relação positiva com a formação de novas firmas. Através de análises estatísticas a diversas regiões dos Estados Unidos da América, estes concluíram que no global, a formação de novas firmas está associada com a criatividade. Concluem ainda que as regiões abertas e criativas atraem mais capital humano, do que o empreendedorismo dinâmico. A sua análise sugere ainda, que os académicos e políticos deveriam prestar mais atenção ao contexto social em que o empreendedorismo tem lugar.

Tendo em contos os estudos resumidamente apresentados, é possível fundamentar a pertinência com que se apresenta o objecto de estudo aqui definido. É necessário pegar em todos os ingredientes e tentar perceber o que se acontece, qual o ponto de situação da Criatividade na empresa, qual a sua importância na Inovação.

Como é por (Crosby, 1963) referido, os problemas organizacionais de uma empresa, surgem dos diversos departamentos ou funções que dela fazem parte integrante com

⁵ Citado em (Bierly, et al., 2009), na pagina 110

conteúdos variadamente infinitos. Falamos de departamentos como recursos humanos, administrativo, financeiro, produção, vendas, marketing e design. No entanto, no respeito a problemas em que está patente a criatividade, existem algumas funções que estão directamente relacionadas, como o marketing e o design do produto ou serviço. Não obstante de ser importante para as outras áreas referenciadas, é nestas actividades que a habilidade criativa do indivíduo é determinante e fundamental para a existência da empresa. Assim resulta, que para que se alcance o sucesso empresarial é necessário que a organização seja criativa, ou seja, com estrutura baseada numa equipe de trabalho com habilidades criativas que produza resultados.

(Crosby, 1963), aponta dois dos problemas que são as chaves deste enigma: o uso de métodos e o ambiente tradicional de algumas empresas que tendem a inibir a capacidade criativa do indivíduo ou grupo criativo. Embora o seu estudo seja longínquo da década em que estamos, já nessa altura se batiam com os entraves organizacionais à criatividade, que infelizmente e como se verá nos estudos que seguidamente se vão apresentando, ainda se mantêm no dia-a-dia de hoje de algumas empresas.

Mas tal como se refere na introdução, é ainda de extremo interesse vermos a actuação da criatividade ao nível da liderança e da inovação.

No entanto, há primeiro que perceber o que é isto da criatividade, do ser criativo e a sua natureza.

2.1.2. Natureza da Criatividade

(Mumford, 2000), inicia o seu estudo dizendo-nos que embora algumas práticas de gestão possam aumentar ou desenvolver atitudes ou ambientes criativos que conduzem à inovação, existem três factores importantes, existentes no indivíduo, que devemos ter em conta na avaliação do processo criativo do mesmo, que são:

- i. O Conhecimento – dado que o conhecimento que se vai adquirindo com a experiência de trabalho tem influência na capacidade intelectual do indivíduo, para encontrar ou gerar soluções novas e viáveis para a resolução de novos

problemas com que se deparam naquilo que é actividade organizacional, através de métodos e estratégias que só se adquirem e formulam por vezes com o conhecimento que advém também da experiência. Cita até (Nickels, 1994)⁶, que no seu trabalho explica que a inovação depende do conhecimento que se tem sobre os métodos, mas acima de tudo das competências e habilidades de se aplicar e utilizar esses mesmos métodos;

- ii. Os Processos – formas pela qual o indivíduo chega à resolução do *Creative Problem*. A definição ou construção do problema é quase sempre um processo moroso e bastante complexo, que tende a ser menos complicado quando o indivíduo está a trabalhar na área em que detém conhecimento e experiência;
- iii. Os Estilos de Trabalho – dado que alguns indivíduos devido às suas características e posturas de trabalho, dão um maior contributo nas fases anteriores aquela que é a resolução do *Creative Problem*, e outros indivíduos numa fase já mais tardia como a implementação da nova ideia criativa.

São diversos os estudos realizados no sentido de tentar perceber a natureza da criatividade, de forma a avaliá-la.

Com (Sternberg, 2006), e embora o seu estudo esteja direccionado para a vertente do ensino, é possível perceber alguns dos factores mencionados por (Mumford, 2000), sendo este um estudo que contribui para a compreensão da natureza da criatividade do indivíduo.

O seu estudo prediz que a criatividade exige a confluência entre seis recursos distintos, que são eles:

- i. **Competências intelectuais**, que se distribuem pela habilidade de síntese para ver os problemas e formas de escapar ao conhecimento convencional, pela habilidade de análise de percepção de quais as ideias que valem a pena seguir e pela habilidade de dissuasão do contextual, ou seja, o saber convencer e vender aos outros o valor das suas ideias;
- ii. **Conhecimento**, que pode dificultar ou ajudar no que respeita à criatividade, na medida em que alguns indivíduos por vezes ficam presos dentro daquilo que é o seu conhecimento específico;

⁶ Citado em (Mumford, 2000), na pagina 315

- iii. **Formas de pensamento**, abordando e nomeando algumas formas de pensamento, embora defendendo o legislativo o mais importante, dado que os indivíduos com este tipo de pensamento têm iniciativa de decisão e uma mente aberta a novas formas de pensar, analisar e abordar um determinado problema;
- iv. **Personalidade**, associando esta à vontade de assumir riscos, à tolerância à ambiguidade e auto-eficácia;
- v. **Motivação**, que designa como um factor intrínseco do indivíduo e citando (Amabile, 1983)⁷ enuncia que “*as pessoas tendem a ser mais criativas quando trabalham em áreas de que realmente gostam*”;
- vi. **Ambiente**, dado que quando um indivíduo tem uma ideia pode ter um feedback de avaliação mais ou menos negativo, ou pode ainda ser visto como uma ameaça perante aquilo que é considerado um ambiente convencional.

Associa ainda todos estes factores a outros três, não menos importante e que se consideram num ambiente mais macro, que são:

- i. **Cultura**, que não é mais do que um mix de todos os factores acima e que se diferencia até de povo para povo, dando até o exemplo criativo que é o povo Americano e exemplo de colagem de produtos que é o povo Chinês;
- ii. **Ensino**, dado que quando o indivíduo em criança tende a ser mais criativo, onde á medida que vai recebendo a reciprocidade da avaliação da sua criatividade, este tende a desenvolve-la ou a acomodar-se face ao que já está institucionalizado, passando a ser menos criativo em idade adulta (no seu estudo revelou até resultados de uma análise em que as crianças tendem a ser piores alunos quando se não lhes dá valor pela sua criatividade);
- iii. **Idade**, que em função do já enunciado acima, concluiu que as crianças tendem por isso a ser mais criativas do que os adultos, dado que em fase adulta, estes tendem a ser ou deixar-se sugar e incentivar pela conformidade intelectual da sociedade em que se inserem.

⁷ Citado em (Sternberg, 2006), na pagina 89;

Um outro autor, (Ward, 2003), estudou as diversas fontes da criatividade no indivíduo e como estas se relacionam com a missão que este têm enquanto gestores. Concluiu que as novas ideias surgem da:

- i. **Combinação de conceitos opostos** da qual surgem novas ideias ou reformulação de produtos, por exemplo o luxo a baixo preço no caso dos automóveis;
- ii. **Raciocínio analógico**, relacionado com o cognitivo do indivíduo, que se explica pelo facto de conhecermos uma situação num determinado domínio e o tentamos aplicar ou projectar para um outro contexto. Dá como exemplo o filme de Romeu & Julieta em que o conhecemos actualmente num contexto de dois jovens apaixonados separados por um conflito de *Gang's* em Nova York.
- iii. **Construção/ definição do problema**, em que este pode ter uma forte influência no alcance da solução criativa, dado que se não for bem formulado ou percebido pode inibir o processo criativo do indivíduo. Segundo (Mumford, et al., 1994)⁸ o exercício de formulação do problema aumenta a originalidade e qualidade das soluções quando se tem à partida o conhecimento de factores importantes sobre o mesmo.

Assim, através desta breve compreensão da natureza da criatividade, podemos assimilar esta a um processo criativo, que segundo (Crosby, 1963) é constituído por quatro estágios:

- i. **Preparação** – para a qual este apresenta como forte impulsionador o factor intrínseco motivação e que actua positivamente na primeira actividade que é a definição do primeiro problema. A segunda actividade é a recolha de informação, a instrução ou conhecimento na área específica, onde aqui é importante como já vimos que não fiquemos presos a uma determinada área do conhecimento em que nos sentimos mais à vontade, mas sim, que nos mantenhamos abertos a outras áreas e ferramentas de actuação. Depois entra aqui a coligação de informação, a utilização de analogias, projecção de velhos conceitos em novas situações.
- ii. **Incubação** – que não é mais do que estágio de exploração, onde são explorados todos os caminhos concebíveis para a resolução do problema, de onde pode surgir um novo problema ou a solução completa.

⁸ Citado em (Ward, 2003), na pagina 10;

- iii. **Iluminação** – que é quando o indivíduo é atingido por uma iluminação ou *insight* que dá origem à ideia, produto ou serviço criativo, em que há necessidade de saber qual a amplitude da sua aplicação, o seu custo e design.
- iv. **Verificação** – que é feita tanto pelo criador do produto ou serviço criativo, como pelos seus colegas, onde aqui é importante que o mesmo saiba vender o valor da sua criação aos outros. Aqui é importante para o indivíduo criativo a avaliação e reconhecimento do seu grupo ou superiores, mais do que qualquer recompensa monetária como factor motivacional. Este tema é algo que discutiremos mais adiante com (Pérez, et al., 2008).

Já (Woodman, et al., 1993), consideram que a criatividade não é mais do que uma função dos seguintes factores:

- i. **Condições antecedentes**, que exercem a sua influência sobre a personalidade e características cognitivas do indivíduo, e de certa forma, a situação em que o indivíduo se encontram num determinado momento;
- ii. **Factores de personalidade**, como os que são enumerados por (Barron, et al., 1981)⁹ como “*alta valorização das qualidades estéticas da experiência, interesses amplos, atracção para a complexidade, alta energia, independência na apreciação, a autonomia, a intuição, autoconfiança, capacidade de resolução de antagonismos ou acomodação a traços opostos ou contraditórios num auto-conceito, e um sentido firme do “eu” como criador*”, e enumerados por (Amabile, 1988)¹⁰, como a persistência, curiosidade, energia e honestidade intelectual;
- iii. **Factores Cognitivos**, como a fluência associativa, de expressão, figural, ideacional, da fala, das palavras, ideacional prático e originalidade, identificadas por (Carrol, 1985)¹¹, e o facto de o pensamento divergente dever de andar de mãos dadas com o pensamento convergente conforme estudado por Basadur¹²;

⁹ Citado em (Woodman, et al., 1993), na pagina 298

¹⁰ Citado em (Woodman, et al., 1993), na pagina 298

¹¹ Citado em (Woodman, et al., 1993), na pagina 298

¹² Citado em (Woodman, et al., 1993), na pagina 298

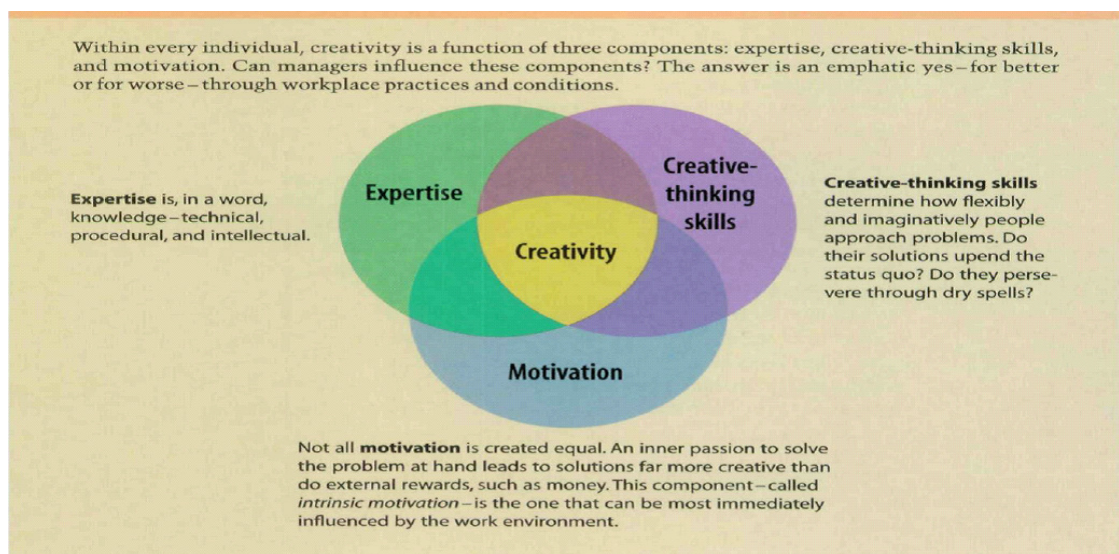
- iv. **Motivação intrínseca**, que pode ser afectada por influências contextuais como sistemas de avaliação, sistemas de recompensa, ou pela própria idade do indivíduo na medida em que se vê o indivíduo como aquele que aprende;
- v. **Conhecimento**;

Para além disso, sobre estes factores são exercidas ainda influências sociais, que ocorrem directamente sobre o indivíduo quando este se encontra por exemplo em grupo e ainda por factores contextuais.

No entanto a criatividade Individual contribui para a criatividade do grupo de trabalho, temas que abordaremos mais adiante, nas características do grupo criativo.

Olhando agora para o estudo de (Amabile, 1998), a autora desenvolveu o modelo: *The three components of Creativity*, que segundo a mesma, a criatividade é uma função de três componentes, que são eles *Expertised* (conhecimento técnico, de processo e intelectual), *Creative-Thinking Skills* (determina o quanto se é flexível e imaginativo perante os problemas); *Motivation* (a motivação intrínseca do indivíduo, classificando esta como a que mais pode influenciar o ambiente de trabalho), como se pode ver na figura abaixo apresentada:

Figura 1: The Three Components of Creativity



Fonte: Adaptado de (Amabile, 1998)

Perante estas as características acima enunciadas e dado que nenhum indivíduo é igual a si próprio, surge-nos a seguinte questão: que tipos de indivíduo criativo ou criatividade podemos encontrar em cada um de nós?

2.1.1. Diferentes Tipos de Criatividade

(Unsworth, 2001), assenta o seu estudo num modelo de caracterização de diferentes tipos de criatividade, que podem variar em função do tipo do problema e do motivo para se dedicarem ao mesmo.

Concluiu por isso, que existem quatro tipos de criatividade:

- i. ***Responsive Creativity***, em que o indivíduo responde às exigências de um tipo de problema fechado e que lhe foi apresentado externamente por outrem;
- ii. ***Expected Creativity***, em que o indivíduo responde às exigências ou expectativas tipo de criatividade, que aceitam modelos actuais e tentam alarga-los e que se divide nas seguintes:
 - a. Réplica criativa – em que a contribuição tem como finalidade mostrar que a área de estudo está certa;
 - b. Redefinição criativa – em que a contribuição tem como finalidade redefinir a área de estudo em que se encontra;
 - c. Reencaminhamento incremental criativo – em que a contribuição tem como finalidade mover a área de estudo para um campo mais avançado;
 - d. Avanço incremental criativo – em que a contribuição tem como finalidade mudar o estudo de direcção para a qual outros se dirigem;
- iii. ***Externas***, de um tipo de problema que lhe foi apresentado mas por razões internas, por auto-motivação próprias, sem que lhe tivesse sido exigido;
- iv. ***Contributory Creativity***, em que o indivíduo é impulsionado por razões internas ou próprias para a resolução de um problema que já existe;
- v. ***Proactive Creativity***, em que o indivíduo é impulsionado para a procura e resolução do problema apenas por razões internas ou próprias, e descoberto pelo próprio.

Também (Sternberg, 2006), concluíra a existência de diferentes tipos de criatividade, mas este baseado em paradigmas relativos aos seus estudos já anteriormente apresentados, onde classifica:

- i. Tipos de criatividade que rejeitam modelos actuais e tentam substituí-los, que se divide em:
 - a. **Redireccionamento criativo** – o objectivo é mudar a direcção da área de estudo para uma diferente;
 - b. **Reconstrução criativa** – o objectivo é trazer o estudo de volta ao ponto onde estava, para começar de novo;
 - c. **Reiniciação criativa** – em que o objectivo é retomar o estudo a partir do ponto de partida;
- ii. Tipos de criatividade que sintetizam actuais modelos, como:
 - a. **Integração criativa** – em que o objectivo é juntar numa só, formas diferentes de pensar relativamente a determinados fenómenos.

Assim e segundo o que lemos até agora, a criatividade nasce com o indivíduo e pode ser **estimulada**, sendo aqui o factor que exerce maior influência o **ambiente**, desde que se inicia e desenvolve, no e durante o período escolar, passando pela família mesmo em idade adulta, até ao ambiente organizacional, sendo este último factor de muito interesse de estudo.

2.1.3. Formas de Estímulo da Criatividade

Desde à muito que se ouve o ditado de que *“duas cabeças pensam melhor do que uma”*.

O facto de o indivíduo por vezes limitar a sua capacidade ao conhecimento que detém, como já foi falado anteriormente, pode ser um inibidor da visão do problema e por conseguinte da formulação de soluções para o mesmo.

Estudemos então a criatividade nos grupos, como forma de estímulo e gestão da criatividade.

(Pérez, et al., 2008) realizou o seu estudo com o objectivo de analisar qual a influência que um conjunto de variáveis, como a configuração das equipas criativas, formas de motivar os empregados e gestão dos conflitos que surgem no seio da equipa, exercem sobre a génese da criatividade. Esses conflitos surgem, na sua maioria, provocados pelo ego do próprio indivíduo, que faz surgir concorrência desleal entre companheiros de trabalho. Através de entrevistas a directores criativos das principais agências espanholas estes concluíram que, na hora de escolha de elementos para as equipas, estes colocam em primeiro lugar os valores do indivíduo, talento e personalidade e só depois o conhecimento e as habilidades. Só desta forma é possível evitar os conflitos. Outra conclusão é, que aqui o factor dinheiro não é motivação para que um indivíduo crie ideias de qualidade mas sim o reconhecimento interno e externo do seu trabalho. No que respeita á gestão de conflitos, o director criativo tem um papel activo e deve traçar técnicas para promover a comunicação e confiança.

No entanto a utilização dos grupos não é por si só sinónimo de vantagens. Para tal é preciso estimular o potencial do grupo e maximiza-lo.

Algumas características que influenciam o desempenho do grupo e as quais é importante ter em conta na hora de formação dos mesmos são:

- i. O **tamanho**, devendo este ser relativamente pequeno de forma a haver um bom fluxo de comunicação;
- ii. A **liderança**, onde neste tipo de grupo o único líder é o próprio director criativo, dado que no grupo são distribuídas funções de uma forma que não possibilita e existência de lideres, pois todos colaboram e trabalham numa obra em conjunto com um único objectivo. Aqui, o director criativo, funciona como alguém que existe pura e simplesmente para evitar anarquias, localizar o problema, causar a exploração crítica de ideias de forma a testar a sua validade, pressionar para outras alternativas obrigando ao envolvimento dos membros na reflexão de soluções e origem de novas e variadas abordagens sobre o problema, de forma a evitar estruturas demasiado prematuras de uma solução.
- iii. A **coesão**, em que o director criativo tem um papel fundamental. Quando esta existe há tendência a uma maior satisfação pessoal dos membros, menor ansiedade e aceitação de influência no trabalho de cada de um por parte dos

membros do grupo. Só assim também é possível uma boa comunicação e obter maiores resultados esperados por parte da sua função como grupo.

- iv. A **motivação**, que é a mais importante, dado que é sob a base da motivação que o indivíduo se movimenta e o mesmo acontece com os grupos, tendo também o director criativo um papel fundamental.

De qualquer forma, vimos já pelo estudo de (Pérez, et al., 2008) que é importante ter em conta as características específicas do indivíduo para que se proceda à formação e escolha dos intervenientes de um determinado grupo criativo.

Também (Mumford, 2000), diz que uma forma de estimular a criatividade é precisamente estimular os indivíduos a parar para pensar primeiro antes de avançar com qualquer trabalho, de forma a prever primeiro diversas alternativas de abordar e definir o problema e só depois avançar pela definição e caminho certo.

Refere ainda a várias áreas da gestão de uma empresa, em que com verdadeiros procedimentos de gestão é possível promover a criatividade do grupo de trabalho e da empresa, sobre as quais desenvolveu preposições.

Segundo o autor, a Gestão de Recursos Humanos pode agir de cinco formas susceptíveis de fomento da criatividade e por conseguinte contribuir para a inovação que são:

- i. Seleccionar recursos com base em demonstração dos seus conhecimentos especializados e do seu confronto com a definição do problema e geração da ideia de resolução do mesmo, pois só assim é possível avaliar a sua criatividade e valor acrescentado que nos conduzirá à inovação;
- ii. Dado que o conhecimento não é estático, é importante incentivar o desenvolvimento contínuo dos conhecimentos já adquiridos, nomeadamente em domínios que nos conduzam e contribuam para a inovação, com programas de auto-estudo, frequência de conferências no âmbito desses domínios, formação interna em sala e externa, incluindo visitas a outros locais. Para tal é importante o desenvolvimento de planos de conhecimentos a serem adquiridos e escalas de conhecimento a serem atingidas por parte da Gestão de Recursos Humanos;

- iii. Definir expectativas do trabalho do indivíduo criativo em termos de produção criativa em vez de exigências administrativas ou financeiras (como controlo de orçamentos e lucros a obter);
- iv. Dado que os resultados e esforços criativos são algo incertos e o indivíduo criativo não é por si só normalmente motivado e autónomo, a Gestão de Recursos Humanos deve permitir que a gestão do tempo e estruturação das actividades a serem desenvolvidas pelo indivíduo criativo, possam ser colocadas à discrição e gestão do mesmo, através de flexibilidade de horários e planos de trabalho auto-definidos pelo próprio;
- v. Deve ser feita uma revisão, acompanhamento e avaliação técnica do trabalho que está a ser desenvolvido, em jeito de avaliação de problemas encontrados, principais resultados obtidos e realização de planos de trabalho, que incidam sobre progressos e oportunidades, dado que a pesquisa exploratória no trabalho criativo é extensa e as mudanças de abordagem do problema são frequentemente necessárias. Esta é uma forma de controlo e avaliação sem comparação ou definição de expectativas de produção ao indivíduo, podendo-se através daí estabelecer-se até um sistema de recompensas mediante essa avaliação, que normalmente contribui para uma maior motivação.

Tudo isto vem contrariar o que tem sido defendido na gestão, que por sua linguagem diz ser necessário traçar e ter objectivos precisos e bem definidos para que haja saúde na gestão da organização, mas que na óptica acima poderá vir limitar o trabalho criativo e a inovação necessária à sobrevivência da organização.

No entanto as recompensas, citadas acima, são outro factor onde o autor se debruça, cruzando-o com o que são ou não factores de motivação intrínsecos e extrínsecos, donde resultou também as seguintes premissas:

- i. Devem ser desenvolvidos/estabelecidos objectivos de desempenho criativo, respeitando sempre a autonomia do indivíduo, o que contribui para a criatividade, enfatizando sempre apenas aspectos criativos do trabalho levado a cabo e não administrativos;
- ii. Os resultados de progresso do trabalho criativo não devem ser avaliados sob pena de inibir o pensamento criativo, mas sim avaliados os progressos atingidos em

relação ao que são os objectivos, que funcionará mais propriamente como feedback informativo do que como avaliação;

- iii. Oferecer um mix de recompensas com base na avaliação de progressos atingidos em relação aos objectivos, de forma a capitalizar as motivações intrínsecas (como: mais autonomia e oportunidades de desenvolvimento) e extrínsecas (como: aumentos salariais e promoções ou recompensas ligadas ao produto como participações nos lucros, *Stock Options* ou partilha de direitos de patentes).

No que respeita ao indivíduo criativo e o contexto, o autor também apresentou as seguintes considerações resultantes da sua pesquisa:

- i. Quanto ao contexto de trabalho os grupos de trabalho devem ter liberdade para definir o contexto ideal que conduza à inovação, devendo o gestor ou líder trabalhar em conjunto com o mesmo na definição dos conteúdos mais adequados a esses mesmos contextos;
- ii. A Gestão de Recursos Humanos deve ainda proporcionar formações na definição ou mudança desses mesmos contextos de trabalho, dado que cada indivíduo do grupo ou líder terão diferentes percepções daquilo que é expectável, e ainda formações de gestão de dinâmica de grupo e revisões do processo de identificação desses mesmos contextos;
- iii. Dado que o trabalho criativo depende em grande parte do interesse, curiosidade e motivações intrínsecas que o próprio indivíduo tem pelo projecto que se propõe a desenvolver, devem ser promovidos procedimentos de auto-selecção, reuniões entre futuros colegas de trabalho e uma descrição efectiva da natureza do projecto de trabalho, onde será possível avaliar logo à partida a probabilidade de inter-acções entre os indivíduos do grupo criativo;
- iv. Devem-se fornecer programas de desenvolvimento de conhecimentos coerentes e adequados aos trabalhadores do grupo, dado que como já foi referido anteriormente, o trabalho criativo requer um desenvolvimento contínuo das aptidões, competências e conhecimentos específicos, funcionando aqui também como orientadores do estabelecimento de carreira dos indivíduos, promovendo o seu crescimento e qualificações necessárias.

A Gestão da Criatividade tal como a Gestão de Recursos Humanos podem adoptar estratégias no que respeita à estrutura do grupo e natureza dos projectos que pode fomentar a criatividade, tais como:

- i. Planeamento de grupos de trabalho em função do projecto em questão e do desenvolvimento de projectos (ou seja no que respeita ao indivíduo criativo, será para ele, por vezes, mais importante ter no portfólio do seu currículo determinado tipo de projectos em curso ou que poderão vir a decorrer e em que eles gostariam de trabalhar), através da identificação do que um determinado indivíduo criativo traria de bom para esse projecto e que mais projectos se poderiam desenvolver pela sua presença;
- ii. Manter e permitir o desenvolvimento de um mix de projectos por parte dos indivíduos criativos, estimulando a distribuição do tempo dos mesmos entre um número limitado de esforços em projectos relacionados, de acordo com a necessidade de trabalho dos mesmos e exigências das equipas de trabalho;
- iii. Desenvolvimento e incitação aos órgãos de gestão da organização, de geração de pequenos projectos exploratórios como base de desenvolvimento de aptidões e competências, administrando-os como ferramenta de desenvolvimento das competências dos recursos humanos das organização a baixo custo;
- iv. Promoção de grupos de indivíduos, para desenvolvimento dos projectos, com diversidade de interesses, aptidões e conhecimentos para que o mix destes factores possibilite assim uma maior diversidade de geração de ideias;

Os Recursos Humanos podem ainda ajudar na gestão da criatividade precisamente no aspecto que respeita ao clima do grupo de trabalho, através das seguintes actividades:

- i. Pesquisas climáticas através de inquéritos, especificamente destinados a captar percepções sobre o clima de grupo que possibilitem o desenvolvimento de estratégias que levem à criatividade e inovação;
- ii. Formações sobre gestão e natureza da inovação, através de programas de treino da criatividade, que terão como fim mostrarem aos indivíduos orientações sobre comportamentos e estratégias que contribuem para a inovação;

- iii. Programa de treino de grupo focalizados em estratégias de colaboração e inovação, dado que a maioria dos projectos são desenvolvidos em grupo de trabalho onde a colaboração entre os indivíduos é crucial;
- iv. Reconhecer o esforço da equipa ou grupo de trabalho, realização intelectual, exposição ao risco e actividade empresarial através de prémios de reconhecimento de acordo com esses factores anteriormente identificados.

Outra forma é ainda através da Gestão da Organização. No que respeita ao apoio e integração dos indivíduos, grupos de trabalho criativo e os líderes de supervisão, é possível ajudar à fluência de novas ideias criativas através de:

- i. Desenvolvimento de programas de rotação que promovam o contacto entre os indivíduos que trabalham as novas ideias e os indivíduos que apoiam ou implementam essas mesmas ideias;
- ii. Ajuda na preparação do pessoal através da implementação de programas de apoio ao desenvolvimento de habilidades de *coaching* e consultadoria a indivíduos criativos mas incapazes de executar e implementar as suas ideias criativas;
- iii. Prestar serviços de consultadoria ou proporcionar formação de interacção de grupos, de forma a gerir e evitar conflitos que surgem quando grupos com objectivos e metas distintos têm de trabalhar em conjunto;
- iv. Desenvolvimento de programas destinados à formação em “*Briefings*” estratégicos de venda de ideias, de forma a identificar directrizes de avaliação e contribuições das novas ideias ou produtos, tendo sempre em conta os objectivos estratégicos da organização.

Ainda na gestão da organização, existe outro ponto importante onde o sector de recursos humanos poderá ter papel importante, que é quanto à cultura e estrutura que, segundo o autor, pode ter um papel importante na vontade e capacidade de perseguir novas ideias e que poderá actuar para ajudar á criatividade através de:

- i. Implementação de políticas de realce do crescimento e desenvolvimento profissional, através de programas de formação, educação externa e envolvimento profissional através da participação em conferências e seminários;

- ii. Promoção de políticas de alto desempenho no local de trabalho através da autonomia, fixação de metas de aprendizagem colaborativa em trabalho de equipa;
- iii. Desenvolver políticas de recrutamento que valorizem o crescimento e a inovação de forma a atrair indivíduos que procurem ambientes que lhes proporcionem oportunidades de adquirirem conhecimento e desenvolver ideias;
- iv. Implementação e realização de auditorias de inovação, às competências práticas e à estrutura antes da implementação das novas ideias, dado que tanto os seus criadores como organização poderá influenciar a necessidade e possivelmente o sucesso da implementação das mesmas, assim como identificação de necessidades de mudança de políticas de gestão e novas habilidades a serem adquiridas.

A Gestão do Ambiente, é normalmente feito pela gestão de topo, mas dado o ritmo acelerado das mudanças tecnológicas, isso impossibilita-lhe muitas vezes a toma de decisões correctas no que respeita à organização. Assim segundo o autor os indivíduos criativos têm também aqui um papel importante na ajuda da gestão de determinados aspectos do ambiente estratégico da organização. Muitas vezes as organizações passam por períodos de mudança, fruto de mudanças na tecnologia que afectam directamente as características dos processos de produção e principalmente dos mercados, tal como acontece nas teorias dos ciclos de economia mundial de *Kondratief e Schumpeter*. Aqui é importante adoptar estratégias de desenvolvimento e inovação, mesmo em tempo de acalmia e estabilidade económica, devendo assim os indivíduos criativos ver o seu trabalho não só como uma questão de geração de ideias mas também como a chave da capacidade de adaptação que servirá para preparar a organização para o futuro.

Assim, também aqui, segundo o autor podem ser tomadas algumas medidas ao nível dos Recursos Humanos na ajuda da organização á gestão e resposta às mudanças do ambiente estratégico, como:

- i. Identificar e avaliar implicações das mudanças estratégicas e identificar as competências que precisam de ser desenvolvidas ou adquiridas para enfrentar essas mesmas mudanças;

- ii. Inventariar e monitorizar as competências, habilidades e conhecimentos da força de trabalho da organização em relação às novas tendências e mudanças emergentes nos mercados e tecnologias, assim como análise das lacunas existentes ao mesmo nível de forma a identificar estratégias de combate às mesmas através do desenvolvimento de competências e aquisição de novo pessoal;
- iii. Análises em harmonia com especialistas internos e externos, na identificação de diversas áreas de contratações estratégicas que poderão ser necessárias na atracção de novos indivíduos com novos conhecimentos como resposta a mudanças das conduções estratégicas.

Passámos assim então, mesmo que de uma forma breve e resumida pelos pontos mais importantes do que é a criatividade no indivíduo e no grupo organizacional e a sua gestão.

Importa no entanto perceber quais as suas características e as do Grupo Criativo.

2.1.4. Características do Indivíduo Criativo

(Crosby, 1963), traça o perfil da personalidade do indivíduo criativo, que não devem ser tomado como critério absoluto, dado que a personalidade é uma variável independente que podem-se reflectir apenas algumas características que aqui se apresentam em certos indivíduos. Segundo o autor, o indivíduo criativo deve possuir:

- i. Quanto ao comportamento perceptual, tolerância à ambiguidade, controlo de interesses, controlo de percepções;
- ii. Quanto à auto-consciência, complexidade pessoal, acomodação de certos impulsos e interesses;
- iii. Quanto à interacção com o grupo, auto-afirmação (tendência a dominar por impulsividade), fluência verbal, impulsividade, expansividade, inconformidade, tendência a liderar prontamente a tensão por meio de actividade motora, independência de julgamento, feminilidade em alguns interesses e reacções;
- iv. Quanto à motivação, ritmo pessoal rápido, alto nível de tendência impulsiva, e revelar maturidade nos actos e decisões.

No entanto uma importante características comum do indivíduo criativo e do empreendedor é o quanto se é avesso ao risco. Tal como estudam (Friedman, et al., 2001), é importante que o indivíduo tome uma atitude “*Risky*”, ou seja, um estilo ou comportamento explorativo, dado que comprovaram que essa atitude perante o risco facilita o pensamento criativo.

Concluiu-se ainda, que existem grandes evidências de que um estado de espírito e emocional positivo facilita a ocorrência da criatividade no indivíduo, e que o estado de espírito e emocional negativo provoca o inverso. Sobre estudo oferece-se ainda dizer em consonância com outros autores como (Higgins, 1997)¹³, que ambos os estados podem activar o estado criativo mas que tal não se pode confundir com a flexibilidade cognitiva, estando esta última intimamente ligada com os estados positivos e negativos da mente humana.

(Friedman, et al., 2001), estudaram na área da criatividade a sua relação com as éticas ideológicas. Com o seu estudo de relação entre criatividade e ética, e criatividade e idealismo, concluíram que tal como já dizia (Forsyth) os indivíduos tendem a ser criativos *Situationists*, ou seja, que o indivíduo criativo mostra alto idealismo mas também elevados níveis de relativismos éticos. As pessoas altamente criativas tendem a não se basear em regras morais universais mas sim de acordo com as suas regras morais éticas consoante a especificidade da situação.

No entanto o indivíduo funciona apenas como parte integrante daquilo que é a entidade organizacional, dado que em organização não opera como individual, mas como indivíduo integrante de um grupo de trabalho. Apresenta-se assim necessário questionar: **Quais as características do Grupo Criativo?**

2.1.5. Características do Grupo criativo

Tal como referido em (Harvard Business School Publishing Corporation, 2003), mesmo sendo a criatividade um acto individual, a maioria dos produtos inovadores brotam do

¹³ Citado em (Friedman, et al., 2001), na pagina 109;

trabalho de um grupo de indivíduos criativos, porque uma vez em grupo, reúnem e somam a sua energia, competências e “*insights*” num esforço e objectivo organizacional comum.

Refere-se ainda nesta obra um ponto de extrema importância para o sucesso do grupo criativo, que não é mais do que ter o grupo certo. **E o que é ter o grupo certo?**

Ter o grupo certo passa por ter a composição de grupo certa, com a diversidade de competências e estilos de pensamento certos, que beneficiarão a organização. E porquê?

Porque:

- i. Passa a existir um *group thinking* em vez de um *individual thinking*, fazendo com que a junção das diferentes perspectivas e pensamentos sobre uma determinada questão, transfigure da razão individual para a razão social, e;
- ii. Origina-se um atrito criativo dessa diversidade de pensamentos e competências, que funciona como agente catalisador de novas e boas ideias, que darão oportunidades de desenvolvimento organizacional.

Nesta obra tabelam-se assim as características integrantes do grupo Criativo, que maximizam o potencial criativo do grupo:

Figura 2: The Paradoxical Characteristics of Creative Groups

Beginner's Mind	A team needs fresh, inexperienced perspectives as well as skilled expertise. Bringing in outsiders is often a useful way to provide the necessary balance of perspective.	Experience
Freedom	Your team must work within the confines of real business needs—and in alignment with your company's strategy. But it also needs latitude—some degree of freedom to determine <i>how</i> it will achieve the strategy and address the business needs.	Discipline
Play	Creativity thrives on playfulness, but business must be conducted professionally. Provide time and space for play, but clarify the appropriate times and places.	Professionalism
Improvisation	Plan your project carefully, but remember that projects do not always go as planned. Encourage team members to look for ways to turn unexpected events into opportunities. Keep plans flexible enough to incorporate new or improved ideas.	Planning

Fonte: (Harvard Business School Publishing Corporation, 2003), página 85

Em resumo, esta tabela diz-nos que, para além das características individuais de cada indivíduo, é ainda importante que o grupo criativo tenha:

- i. Uma **mente de principiante**, mas tendo sempre em conta **experiências** passadas;
- ii. **Liberdade** para determinar “como” alcançar a estratégia e direcção das necessidades organizacionais, **disciplinadamente**;
- iii. Clarificar o tempo e espaço apropriado para **jogar** com as ideias, de forma a corresponder com **profissionalismo** às necessidades organizacionais;
- iv. **Planear** o projecto com uma mente aberta à **flexibilidade** de alteração do mesmo, perante novas oportunidades que exijam a **incorporação** de novas ideias ou **adaptação** das já existentes.

Ainda no que respeita à criatividade nos grupos, os autores (Woodman, et al., 1993), consideram que a criatividade de grupo, não é uma simples agregação da criatividade de todos os membros do grupo, uma vez que esta é influenciada pelos seguintes factores:

- i. **Condições para a criatividade de grupo**, onde se insere a composição do grupo, características do grupo (coesão, tamanho, longevidade), tipo de liderança (preferencialmente democrática e colaborativa), tipo de estrutura (preferencialmente orgânica do que mecanicista), disponibilidade dos recursos, padrões de comunicação e diversidade dentro do grupo;
- ii. **Processos do grupo**, como estratégias de resolução de problemas (exemplo: *brainstorming*);
- iii. **Processo de informação social**, na medida em que o conhecimento é um tipo de informação que é partilhado em grupo, e o indivíduo apreende nova informação através de pistas e sinais dados por outros membros do grupo, nomeadamente no que respeita a factores que são valorizados no seu trabalho, e a forma como são avaliados, o que poderá exercer influência no processo e indivíduo criativo;
- iv. **Influências contextuais** resultantes da própria organização

Também (Crosby, 1963), em seu tempo abordou este tema que tem encontro com o estudo mencionado no parágrafo anterior. Na sua obra reflectiu a importância dos grupos de trabalho através das seguintes questões:

Características de grupo:

- i. *“O indivíduo tem uma capacidade limitada para o conhecimento, experiência, e desempenho intelectual. Já que esta capacidade varia entre indivíduos, em relação ao assunto e padrões de desempenho, um grupo deve possuir um potencial de desempenho mais amplo do que um único indivíduo;”*
- ii. *“Num grupo, os julgamentos dos indivíduos se expõe a comparações com os dos demais, dessa forma fica muito reduzida a possibilidade de racionalização frente a julgamentos inválidos; tais julgamentos precisam sustentar-se por seus próprios méritos.”*
- iii. *“Excepto nos mais estáveis e homogêneos, os grupos não têm um modo habitual de resolver problemas, e, por isso, propendem a tentar soluções originais. O indivíduo inclina-se a confiar em padrões fixos de solução de problema, provavelmente por **questões de economia e segurança.**”*
- iv. *“Os grupos, quando compostos de membros de categoria aproximadamente igual, estão mais livres do “efeito autoridade” que existe entre superior e subordinado, ao qual o indivíduo está sujeito em muitas situações de solução de problema.”*
- v. *“As influências sociais têm um efeito mais acentuado no estilo de solução de problema dos indivíduos que trabalham como um grupo do que nos que trabalham sós. Estas influências fazem-se sentir de diversas maneiras. Em nível bastante básico, as investigações têm demonstrado que quando uma pessoa está isolada de todos os estímulos (isto é, ela não tem permissão de fazer contacto com outras e seu ambiente é mantido sem modificações no que diz respeito à iluminação, temperatura, ruído, etc.), sua aptidão para resolver um problema diminui (Bexton, et al., 1954)¹⁴. De outros modos, um indivíduo pode encontrar num grupo uma fonte de disciplina, oportunidades para satisfação do ego, da*

¹⁴ Citado em (Crosby, 1963), na página 107;

sensação de fazer parte, e outros envolvimento que podem melhorar ou diminuir seu desempenho.”

- vi. *“A comunicação entre os membros de grupo é um requisito que não surge quando a solução do problema é individual. Este requisito pode influenciar o estilo de funcionamento do grupo: “A comunicação interpessoal é um mecanismo de coordenação mais primitivo e limitado do que os processos neurais, consequentemente a factorização de problemas em sub-partes semi-independentes é de importância mais crucial para o grupo do que para o indivíduo no que tange à solução de problema (March, et al., 1958)¹⁵.”*

O factor Ambiente exerce ainda o seu papel como motor ou inibidor da criatividade. Será que existem ambientes organizacionais favoráveis ao desenvolvimento do pensamento criativo?

Segundo (Crosby, 1963), *“o desenvolvimento da habilidade criativa de um indivíduo é influenciado por ambientes variados. As experiências moldadas pelo lar, pelos pais, educação, carreira, e actividades sociais e de lazer, contribuem para a configuração total do desempenho criativo.”...“...que tanto ajuda como embaraça a originalidade em progresso científico.”* Alguns dos factores mais estudados, como também refere o autor, é o desempenho exigido e a forma como este é recompensado nas escolas, a tendência das habilidades criativas nas crianças e seu desenvolvimento no período escolar de acordo com as suas diferentes culturas.

Essas habilidades criativas vão-se desenvolvendo, ou não, á medida que vão sendo expostas aos valores e crenças já institucionalizadas no ambiente onde operam.

(Sternberg, 2006), como já foi visto anteriormente, refere o ambiente como um factor de muita influência sobre a criatividade.

(Amabile, 1998), enumera o **desafio** como um estímulo da criatividade como uma motivação. Ao propor o desafio o gestor deve ainda procurar obter informação detalhada

¹⁵ Citado em (Crosby, 1963), na pagina 107;

sobre as atribuições específicas de conhecimento e habilidade criativa dos seus colaboradores de forma a alinhá-los com esses mesmos desafios que lhe lança. O seu não conhecimento é um forte inibidor à criatividade. Outro estímulo da criatividade que apresenta é ainda a **liberdade**. É preciso dar liberdade de escolher caminhos ao indivíduo para que estes explorem ao máximo os seus conhecimentos. Essa autonomia que lhes é dada, é também um forte reforço da sua motivação intrínseca, que quando não acontece tal como os espaços de tempo apertados, é também um inibidor da criatividade. A criatividade precisa de **tempo** para explorar conceitos muitas vezes desconhecidos, junção de soluções únicas, que por vezes levam o indivíduo ou grupo a divagar e levar mais tempo a atingir a solução para o problema.

Ainda no que respeita aos grupos criativos, é aqui também importante que o **espaço em que operam** seja aberto e confortável.

2.1.6. Sinopse

Em jeito conclusão apresenta-se-nos assim os seguintes pressupostos:

Tal como refere (Sternberg, 2006), a criatividade exige a confluência de vários factores como:

- i. Competências intelectuais, ou factores cognitivos também defendido por (Woodman, et al., 1993)
- ii. Conhecimento específico, também defendido por (Mumford, 2000) (Mumford, 2000) e (Woodman, et al., 1993)
- iii. Forma de pensamento ou processos como lhe chama (Mumford, 2000), que está associado ao “*Creative Problem Solving*”, estudado por (Basadur, et al., 1983)
- iv. Personalidade, também identificada por (Woodman, et al., 1993)
- v. Motivação, que pode ser intrínseca ou extrínseca defendida por (Woodman, et al., 1993) e (Amabile, 1998);
- vi. Ambiente organizacional;

Onde (Mumford, 2000) acrescenta ainda um outro factor intrínseco ao indivíduo que é os estilos de trabalho do mesmo.

Ao nível extrínseco, ou seja, que exercem influência sobre o mesmo (Sternberg, 2006) identifica ainda outros factores como a cultura do indivíduo, ensino e idade, que podemos incluir nos factores antecedentes identificados por (Woodman, et al., 1993).

Para além da confluência destes factores identificados acima, segundo (Ward, 2003), existem ainda outras fontes de criatividade como:

- i. Combinação de conceitos opostos;
- ii. Raciocínio analógico em relação com o cognitivo do indivíduo;
- iii. Forma de construção do problema;

O que nos faz concluir que tal como identifica (Crosby, 1963), existe um processo criativo que segundo o autor passa por quatro estágios:

- i. Preparação;
- ii. Incubação;
- iii. Iluminação.
- iv. Verificação

Assim se “cada cabeça sua sentença”, e tendo em linha de conta que todos estes factores não se operam da mesma forma em cada indivíduo, resta-nos concordar com (Unsworth, 2001) e (Sternberg, 2006). Teremos assim também diferentes tipos de criatividade como: redireccionamento criativo, reconstrução criativa, reiniciação criativa, integração criativa.

Comprovamos ainda que esta pode ser estimulada individualmente ou em grupo, sendo que esse estímulo deverá ter em conta as características criativas do indivíduo e do próprio grupo.

(Crosby, 1963), Indicou-nos várias características como: tolerância à ambiguidade, controlo de interesses e percepções, auto-consciência, auto-controlo, auto-afirmação, fluência verbal, boa comunicação, impulsividade, ritmo pessoal rápido, maturidade nos actos e decisões; e como defende (Woodman, et al., 1993), coesão, tamanho, longevidade. (Friedman, et al., 2001) estudam ainda outra característica importante como a aversão ao risco, afirmando que o indivíduo criativo deve ser um indivíduo “Risky”.

Quanto às características de grupo em (Harvard Business School Publishing Corporation, 2003), são-nos apresentadas as seguintes características: liberdade, mente de principiante, disciplina, experiência, saber jogar com as ideias, saber planear, flexibilidade, saber incorporar ou adaptar consoante o que a situação exija.

No entanto tal como enumeraram (Amabile, 1998) e (Woodman, et al., 1993), a ocorrência da criatividade depende dos seguintes factores:

- i. Condições para a criatividade de grupo;
- ii. Processos criativos do grupo;
- iii. Processo de informação social;
- iv. Influências contextuais (como por exemplo o desafio, liberdade, tempo enumerados por (Amabile, 1998).

Todas estas condições extrínsecas ao indivíduo, podem resumir-se a um factor abrangente apenas, ao espaço onde operam, ou seja, ao ambiente organizacional. É necessário acima de tudo que existe ambiente organizacional criativo.

Desse ambiente faz parte ainda outros factores que estudaremos no capítulo seguinte, que é a liderança.

Mas o que serve a Criatividade naquilo que é Inovação?

Capítulo 3 –

CRIATIVIDADE, INOVAÇÃO E LIDERANÇA



Capítulo 3 - A criatividade, Inovação e Liderança

3.1.Criatividade e Inovação

Inovação significa novidade ou renovação. A palavra deriva do termo latino *innovatio*, e refere-se a uma ideia, método ou objecto que é criado, e que pouco se parece com padrões anteriores. Actualmente é usado no contexto de ideias e invenções, assim como se relacionada com a exploração económica, sendo que inovação é aquilo que chega ao mercado.¹⁶

De acordo com Freeman¹⁷, inovação é o processo que inclui as actividades técnicas, concepção, desenvolvimento, gestão e que resulta na comercialização de novos (ou melhorados) produtos, ou na primeira utilização de novos (ou melhorados) processos¹⁸.

(Crosby, 1963), especialmente no capítulo 6, expõem a Criatividade e a Criatividade de Grupo como duas chaves importantes para a Inovação, o que traduz que a Criatividade poderá funcionar em clima organizacional como um motor da Inovação. Passam-se por temas importantes como quais os componentes da criatividade individual, mas também se exploram as características do grupo criativo, temas já abordados no nosso capítulo 2, Será pertinente neste presente capítulo explorar quais os efeitos da Criatividade, enquanto recurso e elemento da Inovação.

3.1.1. A Criatividade como Motor da Inovação

(Sarkar, 2007), define Inovação como “*a exploração de novas ideias que encontram aceitação no mercado, usualmente incorporando novas tecnologias, processos, design e uma melhor prática*”, citando ainda Michael Vance que define que “*a inovação é a criação de coisas novas ou o rearranjar de coisas antigas mas de uma nova forma.*”¹⁹

Ainda no seu livro (Sarkar, 2007) refere que “*...inovação implica dois elementos fundamentais: criatividade e ideias novas. Mas é mais que ter ideias, é necessário que a*

¹⁶ Fonte (2010)

¹⁷ Fonte (2010)

¹⁸ Fonte (2010)

¹⁹ Citado em (Sarkar, 2007), na pagina 107

ideias sejam implementadas e tenham o seu impacto”, e acima de tudo “fazer com que a inovação se transforme numa ideia que é implementada com sucesso.” A nível macro tudo isto está ligado ao surgir de novas ideias para novos produtos ou melhoramento dos já existentes, ou pode ainda ter a ver com algum factor organizacional, na medida em que a inovação pode ter várias tipologias.

Na assumpção *Schumpeteriana*, a inovação pode ser dar ao nível dos produtos, serviços, processos, mercado, fonte de matérias-primas, organizacional, gestão e marketing. No entanto (Garcia, et al., 2002)²⁰, insere ainda mais três tipos de inovação, a radical, a incremental e realmente novas inovações. (Sarkar, 2007) aparece alusão a um trabalho posterior de (Henderson, et al., 1990)²¹, que reaparece com mais dois tipos a juntar aos já enunciados. São eles a inovação arquitectural e a modular, regular revolucionária e a de criação de nicho já numa perspectiva de mercado.

No entanto em cada uma delas é sempre necessária a existência de Criatividade.

Também (Brabandere, 1998) na sua obra, teve como objectivo básico de que é necessário uma gestão rigorosa e profissional da criatividade nas empresas, procurando responder às questões: *“Como ter mais ideias, como dá-las, como encontra-las, como transmiti-las e realizá-las.”* Resumindo, como passar da criatividade para aquilo que é à inovação. Na sua obra o autor abordou temas como o pensamento estratégico e a dimensão da estratégia interligando-os com o surgir das ideias dentro do ambiente organizacional.

(Runco, 2004), diz ainda que a criatividade tem um claro benefício para o indivíduo e para a sociedade como um todo. Este analisa os diversos estudos sobre criatividade, olhando primeiro para as características, capacidades, influências e produtos e depois numa perspectiva académica sobre custos e benefícios da criatividade.

Assim a criatividade numa empresa tem como consequência a inovação, seja ao nível estratégico de mercado seja ao nível de resultados seja ao nível de processo, produtos, serviços ou até a nível organizacional, onde se insere a gestão e marketing.

²⁰ Citado em (Sarkar, 2007), capítulo 6, página 107

²¹ Citado em (Sarkar, 2007), capítulo 7, página 127

Revela-se assim, o maior recurso da inovação, para além do *I&D*, tecnologias, *know-how* dos recursos.

No seu livro (Sarkar, 2007), apresenta-nos o modelo Integrado de Inovação²², que permite analisar o comportamento de um produto ou organização em quatro quadrantes: a de posicionamento do produto ou organização em função do grau de pressão competitiva e da inovação diferenciação do produto, que a partir daí nos revelará a sua posição ao nível do mercado (numa vertente que se poderá dizer contextual), resultados (que se poderá dizer transaccional) e estratégico (que se poderá dizer organizacional).

Agora, será que medir a Criatividade de uma empresa não poderá ter o mesmo caminho? Correlação entre uma vertente contextual, transaccional e organizacional? Sem ter muito a ver também o insucesso pode estar associado a três aspectos que se distribuem por estas envolventes, que são a gestão (organizacional), o financiamento (contextual) ou o próprio mercado (transaccional). Esta é uma questão a desenvolver na proposta de estudos futuros mais à frente.

3.1.2. Efeitos da criatividade sobre a inovação

(Sarkar, 2010) complementa-nos a sua definição anterior de inovação presente em (Sarkar, 2007), dizendo que inovação consiste na introdução de novos produtos (inovação de produto), nos novos processos produtivos (inovação de processo) e de novos métodos de gestão (inovação organizacional). Aqui o autor procurou definir inovação mais numa perspectiva de função produção como refere dizendo *que “Se, em vez de quantidades de factores, variarmos a forma da função, então temos uma inovação.”* Desta forma o autor passa a definir inovação “como a obtenção de uma nova função produção.” O autor resume assim uma outra definição de Schumpeter de inovação como: “*A introdução de um novo produto (ou uma melhoria na qualidade de um produto já existente); a introdução de um novo método de produção (inovação no processo); a abertura de um novo mercado (em*

²² Citado em (Sarkar, 2007), pagina 157 à 164

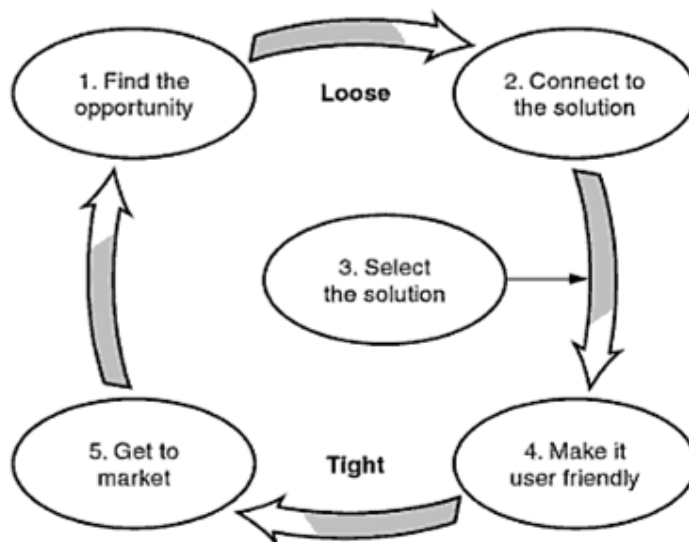
particular um novo mercado para exportação); uma nova fonte de matérias-primas ou bens semi-facturados; uma nova forma de organização industrial.”²³

No entanto, em qualquer que seja o processo ou utilizando o termo de (Sarkar, 2010), em qualquer que seja a função, a criatividade está previamente presente em qualquer delas. Até porque se analisarmos a definição Schumpeteriana, a palavra novo aparece sempre no início de cada função. Tudo o que é novo está associado a novas criações, e criação está associado a criatividade.

Então, tentemos perceber a forma como a inovação se processa.

Segundo (Merrill, 2008), a criatividade é apenas um dos atributos necessários para que qualquer organização chegue a uma inovação de sucesso. O autor descreve criatividade como uma forma de chegar a um novo conhecimento ou recuperar o conhecimento existente que possamos ter esquecido, e declara-a nada mais que o “início”, ou seja, o motor daquilo que é o processo de inovação representado na figura abaixo.

Figura 3: The innovation process – a paradox;



Fonte: Adaptado de (Merrill, 2008), página 9.

(Merrill, 2008), apresenta-nos ainda outros intervenientes neste processo que são o indivíduo e grupo. São eles:

²³ Citado em (Sarkar, 2010), na página 114

- i. *O criador que gera as ideias;*
- ii. *O conector que liga oportunidades a soluções;*
- iii. *O desenvolvedor que faz as soluções práticas;*
- iv. *Os conectores e desenvolvedores são pensadores, enquanto que, os criadores são práticos.*

O autor conclui ainda afirmando que “*Estes são essenciais para que haja um “mix” de diferentes atributos em cada estágio do processo de inovação*”.

Também no modelo de processo de inovação de (Griffin, 2008), a criatividade funciona com o motor da inovação, como se pode observar na figura seguinte.

Figura 4: Innovation Process;



Fonte: Adaptado de (Griffin, 2008) na página 203.

Assim, se identificarmos cada passo como um sub-processo, podemos dizer que do processo de inovação, poderá fazer parte aquilo a que chamamos de processo criativo, funcionando este, não apenas como um motor, mas também como um dos muitos recursos da inovação.

Vejamos então o que poderá ser o processo criativo no processo inovação.

3.1.3. Criatividade como recurso da inovação

Para (García, 2008), tudo o que é inovação resulta de um processo criativo. O processo criativo deve ainda ser compreendido em relação ao ambiente criativo, dado que este último é para o autor a base do processo de inovação.

O autor fala-nos ainda de algo como a gestão do ambiente criativo como um sub-processo do processo de inovação, no qual entra o tema da Liderança, que será debatido mais à frente.

No entanto, para o autor, a criatividade do indivíduo e do grupo é essencial para o processo de inovação, descrevendo esse essencial processo criativo de acordo com a seguinte figura:

Figura 5: Creative Process

Stage	Description
Research	During the Research Stage, the creative team will look for market needs it can meet. These markets might be external, or they could be internal to the company. The team could focus on existing markets or entering new markets.
Collaboration	In the Collaboration Stage, the creative team works together to generate ideas for meeting the needs uncovered in the Research Stage. Team members will work together sharing ideas to help move the project from idea to implementation.
Choose	During the Choose Stage, the team narrows down all the ideas that were brainstormed and chooses one to pursue. The team will consider the competition, market, and resources available to them to help them make the decision.
Refine	In the Refine Stage, the team makes changes to the innovation to make it more commercially viable and to ensure the best use of available resources and capabilities.

Fonte: Adaptado de (García, 2008), página 19 e 20:

Deste processo criativo fazem parte ainda outros factores, uns já abordados nos capítulos anteriores e outros que se abordarão mais à frente e que são imprescindíveis para o sucesso do processo de inovação. (García, 2008) enumera os seguintes factores chave:

- i. Normas de Grupo como a colaboração;
- ii. Recompensas de criatividade;
- iii. Individualismo e estilos de pensamento;
- iv. Ambiente lúdico como o espaço criativo;
- v. Diversidade de pensamento;
- vi. Gestão/Liderança do Grupo Criativo.

Também (Runco, 2004), conclui no seu estudo que a *“criatividade conduz à evolução fornecendo ideias e opções originais...”*.

Assim como (Jolly, 2003), quando faz a separação entre inovação e criatividade, em que define Criatividade como *“um processo de desenvolvimento e expressão de novas ideias que são susceptíveis de serem úteis;”* e afirma que *“o resultado final do processo criativo é uma inovação, onde inovação é a encarnação, combinação e síntese do conhecimento, em novos, originais, relevantes, valiosos produtos, processos ou serviços.”*

No entanto o autor refere ainda outro ponto não mesmo importante e que já concluímos em parte, pelo menos no que respeita à criatividade, no capítulo anterior. Para se chegar à inovação é necessária a existência e design de um bom processo criativo, a criação de uma boa estratégia criativa e de inovação e a criação de um ambiente, onde a confiança da organização aumenta pela participação no processo criativo.

Assim, a inovação envolve a implementação com “sucesso” de novas ideias (Merrill, 2008), enquanto a Criatividade é o surgir de ideias (Merrill, 2008).

Vimos à pouco que uma das características do indivíduo e do grupo criativo era o conhecimento (*Knowledge/insights*). (Merrill, 2008), em determinada altura da sua obra também nos apresenta a seguinte frase: *“... o combustível do processo de inovação é o novo conhecimento.”*

Falamos assim aqui de vários elementos fundamentais para o processo criativo como elemento condutor à inovação:

- i. /As características criativas do indivíduo e do grupo;

- ii. O ambiente criativo, uma vez que este deve actuar como agente condutor da criatividade.
- iii. E liderança, dado que é necessária a existência de uma estratégia e liderança criativa (como abordaremos mais à frente).

3.1.4. Criatividade como elemento da inovação

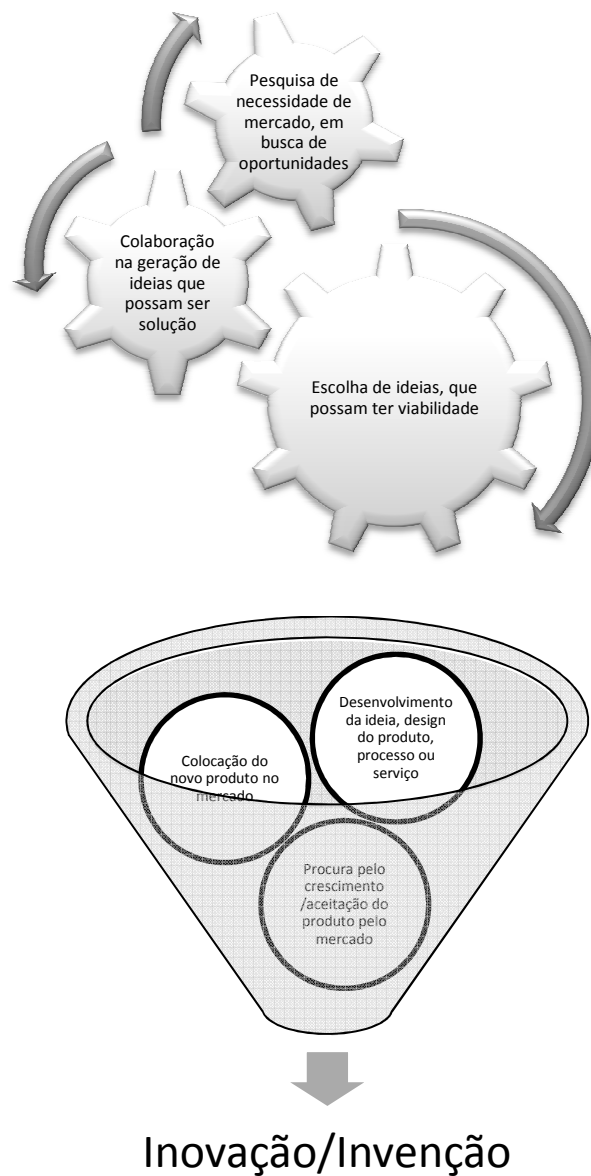
Em jeito agora de análise e ao voltarmos à figura 3, verificamos que o processo criativo se insere no 3 primeiros passos, sendo o resto do processo exercido por contextos como a liderança e gestão da organização. Nesse sentido, podemos dizer que o processo criativo para além de ser um recurso é aqui também um elemento daquilo que poderá ser o processo de inovação adoptado por uma organização.

A criatividade é ainda um elemento fundamental para que ocorra a inovação, e mostra estar patente ao longo de todo o processo de inovação e seus sub-processos, como o processo criativo e liderança.

3.1.5. Sinopse

Em resumo deste subcapítulo, se tivermos em conta os modelos de processo de inovação de (Merrill, 2008) e (Griffin, 2008), e o modelo processo criativo de (García, 2008), podemos afirmar que o processo criativo faz parte integrante, e não é mais do que o motor do processo de inovação, onde podemos tentar encaixar os processo da seguinte forma:

Figura 6: Inter-relação do Processo Criativo e Processo de Inovação



Fonte: Elaboração Própria

É aqui, na sua estadia de mercado que se vai decidir se o novo produto, serviço ou processo será realmente uma inovação ou pelo contrário não passará apenas de uma invenção que ainda terá de esperar pelo tempo certo de entrar em cena. No entanto até chegarmos aqui, vimos que foi fácil ligarmos os processos e percebemos claramente o que funciona como ignição do motor. É a identificação de uma necessidade que se poderá transformar na oportunidade de mercado. No entanto (Merrill, 2008), fala-nos de um conector, que poderemos aqui associar a uma figura importante, que não é mais do que o Maestro de toda esta banda, o líder.

Vejamos então como actua a Criatividade ao nível da Liderança.

3.2.Criatividade e a Liderança

Tal como empreendedorismo, inovação e criatividade são alvos de estudo nos últimos tempos, a liderança é também um dos temas que persiste.

A forma como a Liderança poderá ou não influenciar o trajecto organizacional e económico de uma organização, dado que a forma e as capacidades de liderança fazem diferença entre o sucesso e o fracasso de uma organização, é um ponto fulcral de estudo. Uma questão chave, é a percepção de como cada líder poderá influenciar os seus colaboradores a atingir o que se poderá chamar de *effectiveness*, ou seja, como trabalhar mais e melhor, proporcionando assim um melhor desempenho, dentro e a própria organização, perante os seus *Stackholders*.

Não existe dúvida de que a liderança pode traduzir-se pela colocação do indivíduo certo na situação organizacional certa, e que esta se sente necessária quando a organização ou os diferentes ambientes em que a mesma se insere (meio envolvente contextual e transaccional) se encontram em situações de crise, de rápida mudança ou em turbulência, fazendo assim toda a diferença as boas ou más capacidades do líder.

A maioria dos estudos e autores tenta por isso estudar os comportamentos dos diversos tipos de líderes, porque umas vez pessoas diferentes, teremos por conseguinte pensamentos

e comportamentos diferentes perante cada problema em si, situação que se poderá comprovar com os diversos estudos que se seguem.

Entre a bibliografia que se segue, apresenta-se vários tipos de Liderança e por conseguinte, dentro desses mesmos tipos, diversos tipos de líderes, mas sempre focados no nosso tema, que é a criatividade. Como tal iremos tentar perceber como poderá a liderança gerar criatividade, quais os seus efeitos sobre a criatividade e como poderá a criatividade ser um recurso da própria Liderança.

3.2.1. Liderança como motor da Criatividade

(Wu, et al., 2008), apresentam como pode o líder ter influência sobre o trabalho criativo dos colaboradores, tendo por base o estudo e Teoria *Regulatory Focus Theory* (RFT) introduzido por (Higgins, 1997)²⁴ que delínea dois sistemas de regulamentação que se tocam, o foco de promoção e foco de prevenção. Aqui os autores desenvolveram uma medida para regular o foco do comportamento dos líderes e do comportamento dos trabalhadores criativos. Testando as suas hipóteses em 70 líderes e funcionários de uma empresa Chinesa de alta tecnologia, tentaram que o seu estudo contribuísse para a literatura até aqui estudada da seguinte forma:

- i. Introduzir uma explicação sócio-cognitiva de liderança como influência da criatividade dos trabalhadores;*
- ii. Desenvolvimento de uma medida de percepção de um funcionário, do foco de regulamentação de um líder;*
- iii. Examinar se o comportamento do líder com foco na promoção ou foco na prevenção está associado com o comportamento dos trabalhadores criativos;*²⁵

Os autores concluíram que para além do foco de prevenção e de promoção serem factores completamente distintos como é premissa da RFT, o comportamento do líder com foco na promoção está positivamente relacionado com o comportamento criativo dos colaboradores. Tal significa que o líder adoptando este tipo de comportamento tem maior probabilidade de estimular a criatividade nos seus colaboradores. Segundo os autores, vai

²⁴ Citado em (Wu, et al., 2008), na página 597;

²⁵ Citado em (Wu, et al., 2008), na página 589;

de encontro com as abordagens sobre a motivação intrínseca de autores como (Amabile, et al., 1996)²⁶, que defendem que indivíduos altamente criativos são aqueles que são curiosos, cognitivamente flexíveis e estão normalmente dispostos a correr riscos. Já o foco de prevenção não apresenta qualquer relação com o comportamento criativo dos indivíduos criativos. Assim indivíduos que lideram com foco na promoção, poderão ser uma mais-valia e arma de fomento criativo em organizações que enfrentam ambientes turbulentos ou em mudança, uma vez que estes procuram este recurso criativo dos trabalhadores para gerar por vezes novos processos de acção empresarial.

Temos aqui a base de um outro tema que se aborda adiante que é a criatividade como recurso da liderança, mas abordado sob o ponto de vista do líder e não do colaborador. Outro tema de não menos interesse, é os efeitos dos tipos de liderança sobre a criatividade, que embora pareça quase o mesmo tema não o é, sendo até de mais interesse.

3.2.2. Efeitos da Liderança sobre a Criatividade

A natureza de um líder é um dos mais importantes que contribui em muito para a criatividade, que por conseguinte nos levará à inovação. O seu apoio e construção de sentimentos de auto-confiança entre os indivíduos de uma grupo de trabalho contribui e muito para a criatividade, tal como é referido por (Mumford, 2000). Diz ainda que outra forma que o líder tem de influenciar o trabalho criativo é através da visão que passa aos seus colaboradores (indivíduos do grupo de trabalho), visão essa que os vai dirigindo e motivando. Destaca aqui os tipos de líder carismático e transformacional, que mais à frente se explica.

No entanto, a Gestão de Recursos Humanos de uma organização poderá ter um papel importante na hora da selecção ou escolha do líder para um determinado grupo de trabalho. (Mumford, 2000), apresenta-nos algumas premissas no que respeita a essa escolha:

- i. Selecção de líderes tendo por base as suas competências de Liderança, Gestão e perícia técnica e especialmente capacidade de comunicação, porque nem sempre

²⁶ Citado em (Wu, et al., 2008), na pagina 597;

os líderes mais criativos são sinónimo de afiança de bom desempenho e eficácia do grupo de trabalho;

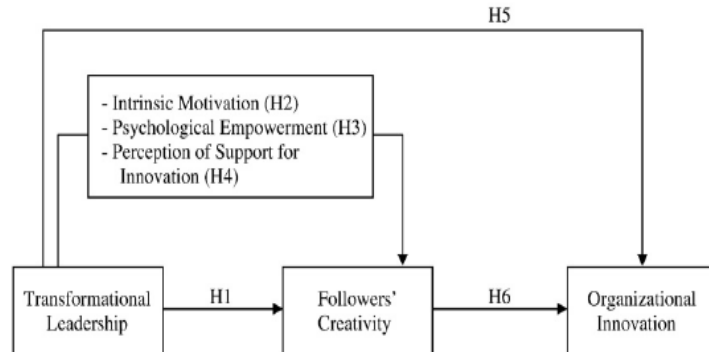
- ii. Líderes com formação em Gestão Criativa, não se devendo assumir que os gestores sabem o que é o trabalho de gestão de pessoas criativas. O departamento deve por isso fomentar a formação contínua dos mesmos no desenvolvimento da sua carreira com foco na liderança, comunicação, relações com os funcionários e gestão de recursos;
- iii. Desenvolvimento de carreira acompanhado de desenvolvimento de sistemas de progressão de carreiras através de aumentos de remuneração, estatuto, sempre que se verifique comportamentos e contribuições criativas.

Abordemos agora os tipos de Liderança Carismática e Transformacional, enumerados anteriormente.

Iniciando pelo tipo de Liderança Transformacional e tendo por base o estudo de (Gumusluoglu, et al., 2009), estes iniciam citando (Oldham, et al., 1996) ²⁷que acreditam que a criatividade é algo que está ao nível individual, enquanto a inovação está ao nível organizacional. Assim, tal como referem os autores, é crescente o interesse em transformar liderança em criatividade e por sua vez criatividade em inovação, dado que todo o mundo organizacional de hoje se encontra e enfrenta ambientes cada mais dinâmicos, caracterizados por rápidas mudanças tecnológicas (principalmente nas tecnologias de ponta), com produtos em que o seu ciclo de vida é cada vez menor numa Globalização galopante. Tenta-se então aqui provar que a Liderança, neste caso a Liderança Transformacional, têm um papel preponderante em conduzir e fomentar a criatividade entre os grupos de trabalho de qualquer organização. Os autores propõem até o seguinte modelo de impacto da Liderança Transformacional sobre a criatividade e inovação:

²⁷ Citado em (Gumusluoglu, et al., 2009), na pagina 461

Figura 7: Modelo adaptado de Gumusluoglo et al.



Fonte: Figura 7: Modelo adaptado de (Gumusluoglo, et al., 2009), página 462

Começando por caracterizar o Líder Transformacional, segundo os autores (Gumusluoglo, et al., 2009) estes procuram elevar as expectativas do seu grupo de trabalho tentando transformar os valores pessoais dos mesmos em “*selfconcepts*” e incutir-lhes um maior nível de necessidades e aspirações, através da motivação intrínseca, especialmente defendida por (Amabile, 1983). Tal como já foi referido no estudo de (Amabile, et al., 1996), também a forma como o ambiente de trabalho é percebido (a avaliação sobre o ambiente de trabalho) pelo indivíduo influencia a criatividade do mesmo. (DuBrin, 2003) diz-nos no entanto, que “*O líder transformacional é aquele que ajuda as organizações e as pessoas a fazer mudanças positivas no modo como elas conduzem suas actividades.*” O autor refere ainda que este tipo de liderança está particularmente ligada à liderança estratégica da organização e que a sua ênfase está no impulso e mudanças positivas que trás à organização. O seu nível de influência sobre os indivíduos que lidera é bem maior do que em qualquer outro tipo de liderança, dado que este caracteriza-se por motivar os indivíduos que lidera, a fazer mais do que aquilo que seria esperado

No entanto (Gumusluoglo, et al., 2009) tentaram avaliar quais os efeitos da Liderança Transformacional sobre a criatividade organizacional a vários níveis e provaram que esta tem efeitos tanto ao nível da criatividade individual (indivíduo) como organizacional (grupo de trabalho).

No que respeita à criatividade individual provou-se que este tipo de liderança exerce uma influência positiva, nomeadamente através do “*empowerment*” psicológico e não tanto através da motivação intrínseca (que poderá depender da actividade organizacional, uma vez que nas empresas ou grupo que trabalham em I&D são indivíduos à partida auto motivados). Indicam até que o facto deste tipo de liderança proporcionar aos indivíduos liberdade para ter as iniciativas e decisões próprias, poderá exercer uma maior influência criativa do que propriamente através da motivação intrínseca como indicam (Shin, et al., 2003) no seu estudo aplicado ao caso Coreano.

Ao nível da criatividade organizacional o estudo revela que esta exerce também uma influência positiva nomeadamente na associação da criatividade organizacional com inovação organizacional, na medida em que promovem uma atitude inovadora e garantem o sucesso das inovações no mercado. No entanto a criatividade do grupo pode variar não só em função da criatividade individual de cada indivíduo, mas também com a coesão e comunicação que existe no mesmo, a integração dos conhecimentos do grupo de trabalho e capacidades de resolução de conflitos e de problemas.

Assim o Líder Transformacional poder ser caracterizado como aquele que:

- i. Dirige o grupo de indivíduos criativos que lidera para a prossecução dos objectivos organizacionais estabelecidos;
- ii. Tenta impelir ao grupo de indivíduos que lidera a abdicarem dos seus interesses próprios em detrimento do que são os interesses do grupo organizacional ou da própria organização;
- iii. Tenta despertar a consciências dos mesmos no sentido de tentarem alcançar elevados valores e ideais.

Este tipo de líder é normalmente encontrado em organizações que pretendem uma transformação ou mudança organizacional, funcionando assim como um agente de mudança. A figura 8 resume bem aquilo que são as características e funções esperadas por este tipo de líder.

Figura 8: Transformational Leadership Model ,



Fonte: Adaptado de (Burns, 1978), (Bass, 1985)²⁸

No que respeita agora ao tipo de **Liderança Carismática**, (Mumford, et al., 2008) procuram identificar as condições organizacionais que levam ao aparecimento dos diferentes tipo de liderança, nomeadamente a carismática e qual o seu impacto.

Liderança Carismática, segundo (Soto, 2002), caracteriza-se por o indivíduo que a exerce se identificar com mudanças radicais e por isso ter normalmente que assumir altos riscos pessoais ou auto sacrificar-se para atingir os objectivos. Revela assim uma grande autoconfiança, um comportamento não convencional que normalmente gera alguma surpresa e admiração por parte do grupo de indivíduos que lidera. Tudo isto, em função das suas análises às restrições ambientais organizacionais e dos recursos necessários para obter a mudança que aspira agir como uma força motivadora dos indivíduos que lidera.

Também (Mumford, et al., 2008) referem no seu estudo alguns autores que concluíram que o líder carismático é normalmente encontrado em condições de crise. Talvez haja a preferência por este tipo de líder nestas condições devido á forma excepcional como este consegue influenciar o grupo de indivíduos que lidera em clima de imprevisibilidade, ameaças e oportunidades ambíguas. Este tem muita facilidade em clarificar os objectivos e caminhos a tomar para atingir os mesmos, dando no entanto liberdade aos seus seguidores para agir sobre as causas identificadas de forma a atingir esses mesmos objectivos.

²⁸ Presente em (Dvergsdal)

No seu estudo apresentam ainda mais dois tipos de Liderança, sobre os quais também se debruçam no seu estudo final, que são eles:

- i. **Liderança Ideológica**, que com base em experiências anteriores constroem os seus modelos de acção adequados ao momento, no sentido de induzir as mudanças necessárias que proporcionarão a realização dos objectivos traçados. Estes procuram indivíduos que acreditem claramente nos seus objectivos e valores, tentando apelar ao grupo de indivíduos que lidera.
- ii. **Liderança Pragmática**, onde os objectivos são criados perante ameaças objectivas e situações que deram azo a essas ameaças, em que as oportunidades surgem como evidentes na situação em questão. Assim tendem a ser líderes situacionais e envolvem o grupo de indivíduos que lideram e respectivos factores situacionais, expondo-os a diversos tipos de controlo direccionados para determinada causa situacional também. Neste tipo de liderança é necessário que o grupo de trabalho entenda na perfeição as comunicações do líder e que haja um interesse mútuo, em vez de um compromisso pessoal com o líder.

3.2.3. Criatividade como recurso da Liderança

O modelo WICS de (Sternberg, 2007), defende que competências e atitudes criativas estão relacionadas, se não forem mesmo a base do sucesso da liderança, fundamentando essa relação com base em estudos e pesquisas experimentais de outros autores como (Baehr, 1992), (Mumford, et al., 1991), (Mumford, et al., 2002) ²⁹ e ainda (Csikszentmihalyi, 1996) e (Gruber, 1981) ³⁰, que sugerem a forte relação entre o pensamento criativo e o sucesso na liderança.

(Sternberg, et al., 2003), no seu estudo identificaram oito tipos de Liderança Criativa ou formas de liderar criativamente que tentam explicar da seguinte forma:

- i. **Conceptual replication** – no âmbito de visão deste tipo de líder a organização está onde deve estar, no sítio e hora certos, e o seu dever é tentar mantê-la lá, onde

²⁹ Citado em (Sternberg, 2007), página 35

³⁰ Citado em (Sternberg, 2007), página 35

quando se depara com novos cenários apenas lhe é exigido o uso de técnicas já aplicadas anteriormente;

- ii. **Redefinition** – no âmbito da visão deste líder, uma organização está no sítio certo, mas não pela razão que outros, incluindo líderes anteriores, pensam. Tendo outro ponto de vista, estes normalmente ganham reputação adoptando ideias até de outros, porque encontram uma razão melhor para as adoptar;
- iii. **Forward incrementation** – este indivíduo normalmente lidera a organização na direcção em que ela já seguia anteriormente, baseando-se a sua forma de liderança em dar continuidade ao que já existe através da incrementação de novas ideias – utilizando a criatividade num produto que já existe sem o alterar, apenas actualizando;
- iv. **Advanced forward incrementation** – este líder encaminha a organização para uma direcção que esta já tem, movendo os seus seguidores de uma forma acelerada, aspecto ao que nem todos aderem e por vezes existe alguma resistência por parte destes em seguir esse mesmo caminho;
- v. **Redirection** – este corresponde a um tipo de liderança que tenta redireccionar a organização ou uma linha de produção para uma orientação diferente, onde necessitam de alinhar o seu tipo de liderança aos cenários em que actuam ou não serão bem sucedidos;
- vi. **Reconstruction and redirection** – este líder tenta levar a organização ou uma linha de produto para um passado onde já esteve, tipo uma reconstrução do passado, recomeçando desse mesmo ponto do passado mas para uma linha de orientação diferente daquela que tomou anteriormente;
- vii. **Reinitiation** – este tipo de líder tenta mover uma organização ou linha de produtos para um campo diferente, levando os seus seguidores para um novo ponto de partida diferente do perseguido inicialmente;
- viii. **Synthesis** – aqui o líder tem a capacidade de integrar duas ideias que à partida pareciam opostas, tornando-se capazes de se fundirem numa só.

Tal como referem (Mumford, et al., 1991)³¹, a criatividade é importante para a liderança, descrevendo-o (Sternberg, 2007) como um importante componente através do qual um

³¹ Citado em (Sternberg, 2007), pagina 34

indivíduo gera as ideias que outros seguirão, onde o sucesso será tanto maior quanto maior qualidade tiver a ideia.

Também (Sternberg, 2007) no seu estudo, diz que quando um líder tem um problema que não consegue resolver, pergunta-se a si próprio se haverá algum caminho alternativo para definir o problema, de forma a conduzi-lo a uma possível resolução. Aqui utiliza variadas características da atitude criativa que o levam a liderar o problema e a chegar à sua resolução.

Mas que características ou elementos são esses?

3.2.4. Criatividade como elemento da Liderança

(Sternberg, 2007), defende que esses elementos envolvem primeiro que nada, competência e vontade de os usar, definindo-os como:

- i. ***Problem definition*** – porque os líderes criativos não definem o problema como toda a gente define. Ele avalia o problema e define a sua natureza;
- ii. ***Problem and idea analysis*** – disposição para avaliar se encontrou a melhor solução possível para o problema;
- iii. ***Selling their solution*** – porque percebem que as ideias não se vendem mas sim que os seguidores têm de ser persuadidos a segui-las e a valoriza-las, tendo estes de se esforçar para o conseguir;
- iv. ***Recognizing how knowledge can both help and hinder creative thinking*** – percepção de que não devem confinar-se apenas ao seu conhecimento, e mantendo a sua mente fechada deixam de facilitar o pensamento e liderança criativa;
- v. ***Willingness to take sensible risks*** – consciência de que têm de assumir riscos que os podem levar ao sucesso ou por vezes ao insucesso;
- vi. ***Willingness to surmount obstacles*** – estar dispostos para superar os obstáculos colocados por aqueles que estão dispostos e não dispostos a aceitar as suas normas;

- vii. ***Belief in one's ability to accomplish the task at hand*** – a crença de ser capaz de levar o seu trabalho avante, de ser eficaz;
- viii. ***Willingness to tolerate ambiguity*** – tolerância aos períodos em que estes não têm certezas de que estão a fazer o que é certo ou se terá o resultado que esperam;
- ix. ***Willingness to find extrinsic rewards for the things one is intrinsically motivated to do*** – dado que estão e encontram sempre ambientes motivadores para fazer aquilo que eles gostam de fazer;
- x. ***Continuing to grow intellectually rather than to stagnate*** – não se mantêm estagnados ou limitados aos seus padrões de liderança, aprendendo com a sua experiência acumulada ao longo dos anos.

Ainda como elementos da liderança, segundo (Sternberg, 2007) existem mais três competências, que são elas:

- i. ***Selective encoding*** – que consiste em saber distinguir o que é informação relevante da informação não relevante;
- ii. ***Selective Comparison*** – que consiste em relacionar a nova informação com a antiga, onde para tal é por vezes necessário trazer o conhecimento antigo para dar suporte à solução de um novo problema;
- iii. ***Selective Combination*** – que consiste em pegar na informação relevante e combiná-la, tendo em conta a forma como se faz essa combinação, num novo e produtivo caminho.

No entanto a importância destas características ou competências da liderança criativa, dependem do tipo de liderança criativa que um indivíduo manifesta.

Surge-nos assim um outro tipo de liderança que se sustenta no estudo de (Makri, et al., 2010), que não é mais do que a Liderança Criativa.

3.2.5. Liderança Criativa

O estudo de (Makri, et al., 2010), para além de vir complementar as diferentes perspectivas de liderança já existentes que acima se descrevem, explora exactamente a

inter-relação existente entre o que chamam de liderança operacional e liderança criativa, e a relação destas com a inovação, mais precisamente em empresas *hi-tech*. Os autores sugerem-nos dois tipos de liderança estratégia que se divide entre a liderança criativa e a liderança operacional. Argumentam que um líder operacional deverá ser capaz de aumentar a inovação através sua visão de novos mercados e identificação de novas oportunidades no mercado externo, sejam elas em ambiente tecnológico, político, económico, sociocultural ou demográfico, diversificando-os mesmo até através de alianças, joint-ventures ou fusões com outras empresas, na tentativa de exercer influência sobre os ambientes externos: clientes, fornecedores, parceiros e alianças.

A parte em que actuará o lado criativo do líder, será ao nível interno da empresa, onde este deverá ter a capacidade de gerir os recursos humanos criativos, investindo no desenvolvimento do conhecimento interno, estimulando as competências intelectuais, criativas e de tomada de risco do indivíduo, criando assim uma cultura de inovação dentro da organização.

Em resumo os autores afirmam que *“o líder eficaz é aquele que é capaz de simultaneamente apoiar uma cultura de desenvolvimento da ciência e da investigação baseada na tecnologia interna (capital humano social), bem como explorar o conhecimento externo existente (entrar em novos mercados) ou expandindo-os através da aquisição de mercado (busca de aquisições, alianças ou joint-ventures).*

Os autores concluíram que existe uma relação positiva entre liderança criativa e operacional e a quantidade e qualidade de inovação, assim como com o uso da ciência da inovação. Confirma-se assim as suas premissas iniciais de que a liderança criativa e operacional interagem com o desenvolvimento organizacional ao nível externo no que respeita aos mercados, e interno da empresa no que respeita à quantidade e qualidade de inovação.

3.3.Sinopse

Concluindo este subcapítulo, e iniciando logo pelos primeiros autores estudados (Wu, et al., 2008), concluímos que a liderança pode funcionar como um motor da criatividade no indivíduo, dado que estes concluem que o comportamento do líder com foco na promoção está positivamente ligado com o comportamento criativo dos trabalhadores.

No entanto vimos que para ter o líder certo na altura certa, o papel dos Recursos Humanos na empresa é fundamental na hora do seu recrutamento, devendo ter as seguintes premissas na hora escolha:

- Competências de liderança, gestão e perícia técnica, especialmente capacidade de comunicação;
- Formação em gestão criativa;
- Acompanhamento e desenvolvimento da carreira do líder.

No entanto entre a bibliografia, os autores estudados enumeram os tipos de Liderança consideradas como mais criativas. São eles:

- i. Liderança transformacional, que (Gumusluoglo, et al., 2009), caracterizam por:
 - a. Elevar as expectativas do seu grupo de trabalho;
 - b. Transformar os valores dos colaboradores em “*Selfconcepts*”;
 - c. Incutir um maior nível de necessidades e aspirações;
 - d. Motivar os colaboradores intrinsecamente;
 - e. Influência positiva através do “*empowerment*” psicológico;
 - f. Proporcionar liberdade aos colaboradores para terem iniciativas próprias;
 - g. Dirigir os grupos para a execução dos objectivos estabelecidos;
 - h. Impelir o grupo criativo a abdicar dos seus interesses em função dos interesses do grupo organizacional;
 - i. Promoção de uma atitude inovadora;
 - j. Encontrar-se em organizações que pretendem um transformação ou mudança organizacional.

- ii. Liderança carismática, que (Soto, 2002) caracteriza por:
 - a. Indivíduo que a exerce se identificar com mudanças radicais;
 - b. Assunção de altos riscos;
 - c. Auto-sacrifício para atingir os objectivos;
 - d. Influencia o grupo de indivíduos mesmo em clima de imprevisibilidade;
 - e. Boa clarificação de objectivos e caminhos;
 - f. Liberdade ao grupo de trabalho para agir perante as causas identificadas que permitam atingir objectivos;
 - g. Normalmente encontrado em situações de crise.
- iii. Liderança criativa, que segundo (Makri, et al., 2010), existe uma ligação entre liderança operacional e criativa que se caracteriza por:
 - a. Apoiar uma cultura de desenvolvimento da ciência e investigação baseada na tecnologia interna;
 - b. Exploração do conhecimento externo à empresa;
 - c. Capacidade de gestão dos recursos criativos desenvolvendo o conhecimento interno;
 - d. Estimular competências intelectuais criativas;
 - e. Incitação à tomada do risco;
 - f. Expandir para novos mercados através de alianças.

Perante todas as características de liderança, surge indubitavelmente a certeza de que tal como estudou (Sternberg, 2007), estamos também perante vários tipos de liderança.

No entanto existem alguns elementos ou passos a dar para liderar criativamente como:

- i. Boa avaliação e definição da natureza do problema;
- ii. Avaliação de qual a melhor solução;
- iii. Vender bem a ideia aos colaboradores;
- iv. Mente aberta a novos conhecimentos;
- v. Assumpção de riscos;
- vi. Eficiência e eficácia;
- vii. Tolerância à ambiguidade;

viii. Constante desenvolvimento do conhecimento através de experiência acumulada.

Conclui-se assim que existe uma relação positiva entre Liderança, Criatividade e a Inovação, onde o líder que lidere criativamente a criatividade do seu grupo de trabalho, levará certamente com eficácia e eficiência a organização á inovação.

Capítulo 4 –

APRESENTAÇÃO DE ESTUDOS DE CASO



Capítulo 4 - Apresentação de Estudos de Caso

4.1.Exemplo de estudo de caso: Sua aplicabilidade e áreas de influência da Criatividade

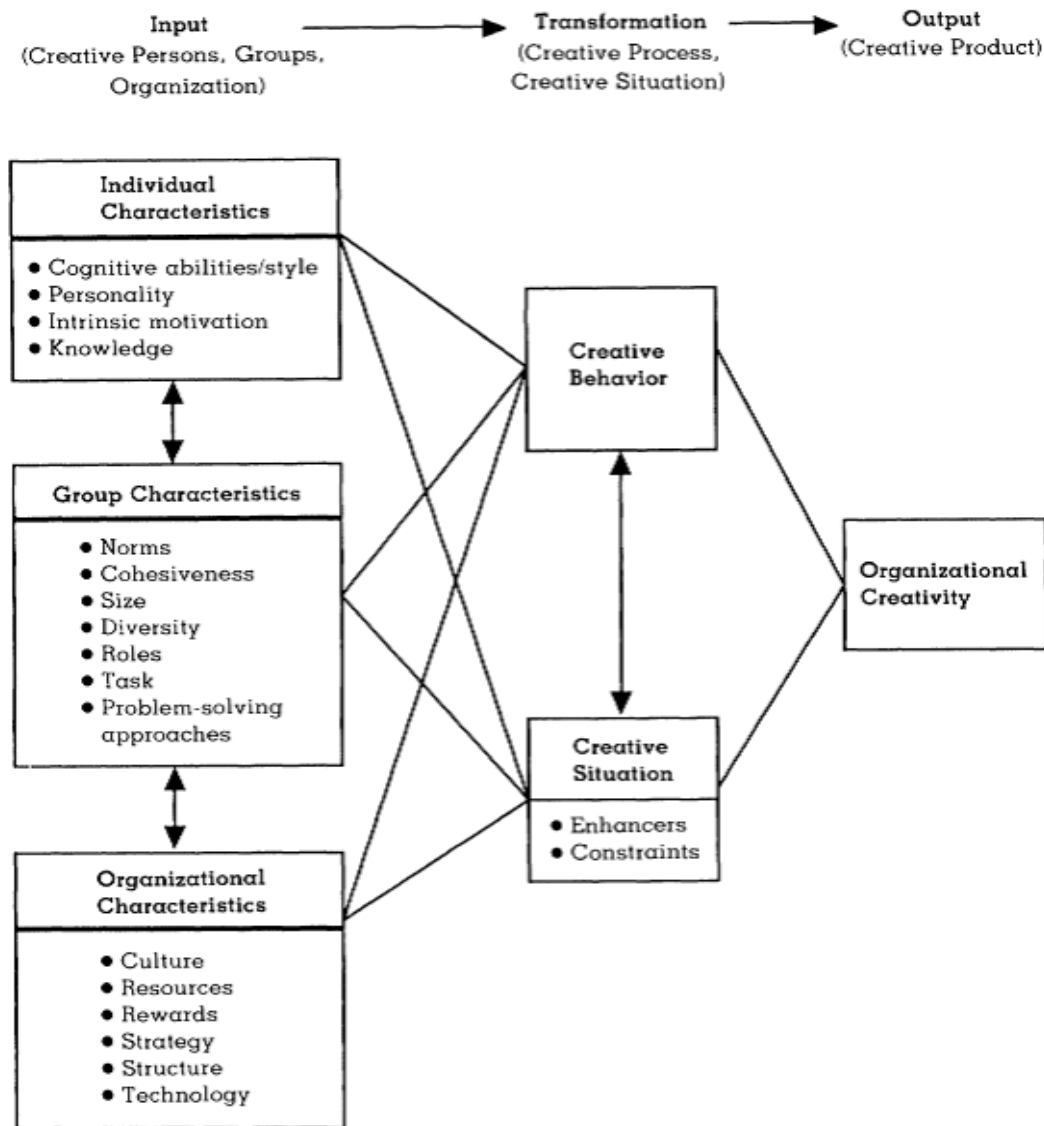
Os estudos que aqui se apresentam são de autores de referência como (Woodman, et al., 1993), (Amabile, 1996), (Basadur, et al., 1996), (Scratchley, et al., 2000-2001), (Epstein, et al., 2008) e (Miller, 1989) que servirão de base à construção do nosso questionário de estudo de caso.

Iniciando por (Woodman, et al., 1993), os autores desenvolveram a sua teoria de Criatividade Organizacional com base no modelo interativo do comportamento criativo de (Woodman, et al., 1989). Defendem no modelo apresentado que o comportamento criativo dentro da organização ocorre em função de duas características no ambiente de trabalho:

- i. Características do grupo como coesão, dimensão, diversidade, funções, características das tarefas e estratégias de resolução de problemas adoptadas pelo mesmo;
- ii. Características Organizacionais como composição da cultura organizacional, estratégia, estrutura e foco na tecnologia,

Tal como nos ilustra a figura 9, presente na página seguinte e através da qual é possível perceber quais são as características de grupo e as características organizacionais que enunciamos e explicamos acima.

Figura 9: Conceptual Links Among Creative Persons, Processes, Situations, and Products



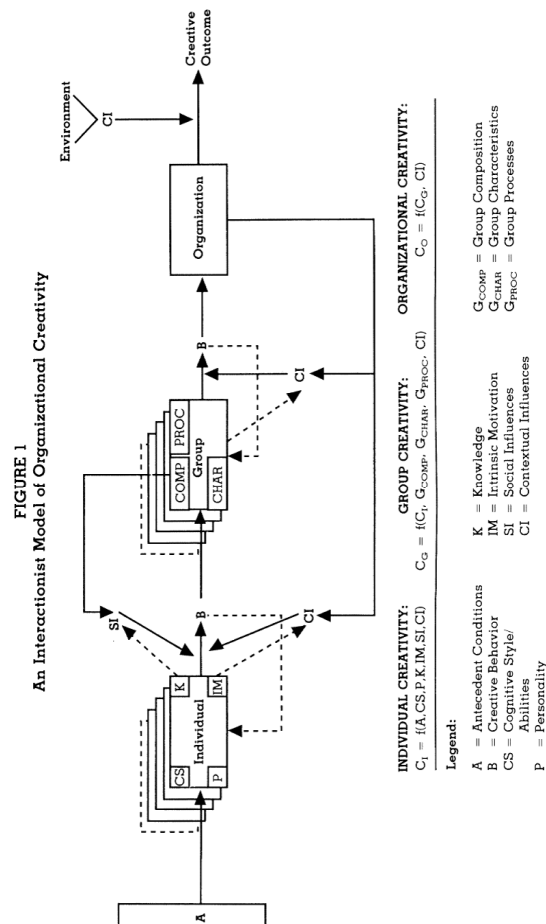
Fonte: Adaptado de (Woodman, et al., 1993), página 309

Os autores exploram a vertente da criatividade organizacional (relação entre mudança organizacional e inovação), que definem como “a criação de um valioso útil e novo produto, serviço, ideia, procedimento ou processo, por indivíduos que trabalham em conjunto num sistema social complexo”. Apresentam-nos assim uma perspectiva mais abrangente da interacção e psicologia que sustenta a integração do indivíduo, grupo,

processo ou produto, naquilo que a organização. Para tal os autores abordaram a inter-relação dos temas processo criativo, produto criativo, indivíduo criativo, situação criativa e a forma como cada um destes componentes interagem entre si.

Neste Sentido, propõem uma perspectiva conceitual de interação da criatividade Organizacional, chegando assim ao seguinte Modelo Interaccional de Criatividade Organizacional que se apresenta na figura 10.

Figura 10: An Interactionist Model of Organizational Creativity



Fonte: Adaptado de (Woodman, et al., 1993), página 295

(Woodman, et al., 1993), consideram que a criatividade individual é função dos factores **Condições antecedentes, Personalidade, Factores Cognitivos (como as aptidões e habilidades), Motivação intrínseca e Conhecimento.**

No que respeita à criatividade nos grupos, os autores consideram como já foi dito antes, que esta não é uma simples agregação da criatividade de todos os membros do grupo, dado que sofre influência dos factores como as **Condições para a criatividade de grupo, os Processos do grupo, Processo de informação social e Influências contextuais resultantes da própria organização.**

Na criatividade organizacional, existem acções resultantes da própria organização que devem ocorrer no próprio ambiente organizacional, como:

- i. Formação Criativa, de forma a criar ou dar incentivo à criação de uma cultura organizacional de incentivo ao comportamento criativo, nomeadamente formação no que respeita a competências e habilidades de *problem-solving*, dado que interfere com o que se considera a habilidades ou competências cognitivas do indivíduo, e ajuda por exemplo na melhoria do planeamento estratégico das organizações;
- ii. Condições para a criatividade organizacional, como o incentivo por parte da organização à autonomia, tomada de riscos e livre troca de ideias (que por conseguinte levarão ao validação do conflito e estímulo à participação por parte dos indivíduos), como recompensas intrínsecas e extrínsecas, liderança, investimento em I&D e avaliação de desempenho em relação aos objectivos propostos.

Neste modelo os autores apresentam teoricamente o que é ou poderá ser Criatividade Organizacional, defendendo que a criatividade, em contexto social complexo que é a organização, deve passar pela avaliação das componentes produto, processo, indivíduo e situações. No entanto e conforme concluem, também se sabe pouco de como as organizações poderão promover e gerir a criatividade individual e organizacional. Estão assim patentes as falhas na questão da mensuração e verificação empírica na generalidade dos estudos existente até agora. Assim o seu modelo não foi testado empiricamente mas indicam esse como um desafio para pesquisas futuras, deixando a dica de que uma Teoria da Criatividade Organizacional deve englobar uma análise aos componentes acima mencionados.

Já o estudo de (Amabile, et al., 1996), teve como objectivo avaliar a percepção de todas as dimensões do trabalho no que respeita ao ambiente (por parte dos indivíduos de uma

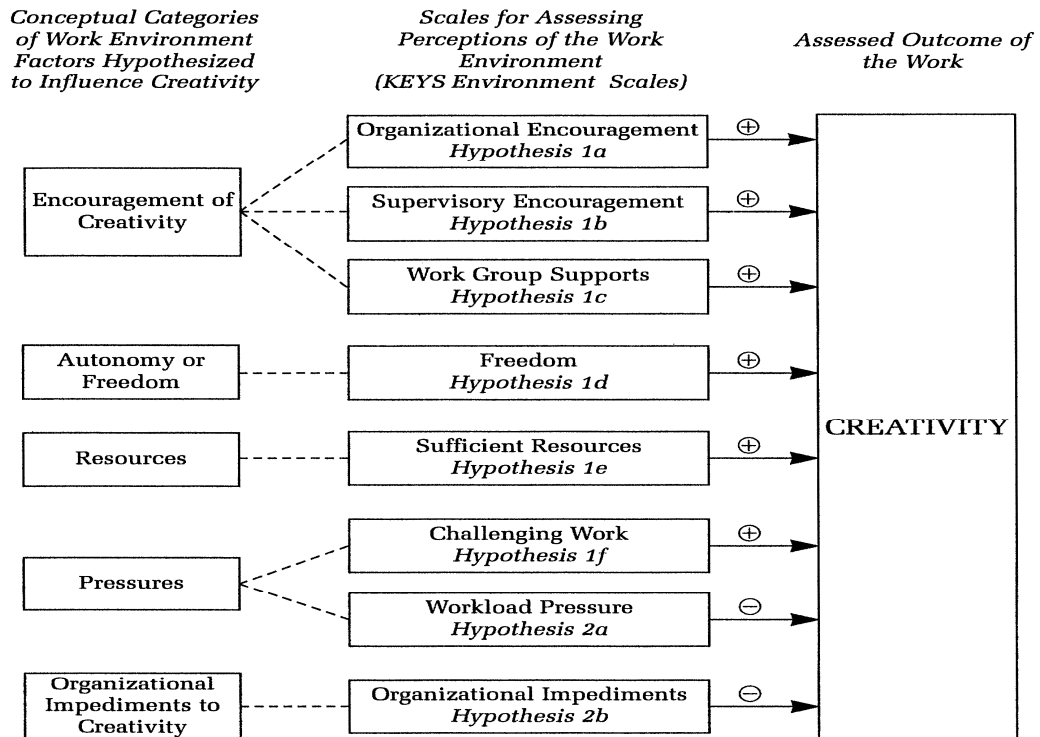
organização), sugeridas como importantes em estudos empíricos e teorias sobre a criatividade nas organizações como o de (Woodman, et al., 1993) que acabamos de analisar e de (Amabile, 1988).

O Modelo Utilizado é o *Keys*, e este foi desenvolvido para avaliar e fornecer dados fiáveis e válidos sobre aspectos do ambiente organizacional que podem influenciar a geração de ideias criativas. Este permite testar e desenvolver os estudos teóricos sobre o tema e aos estudiosos perceber as influências contextuais sobre a criatividade e o comportamento nas organizações de trabalho. Funciona assim como ferramenta de:

- i. Percepção dos factores que podem influenciar o quanto uma organização promove o trabalho criativo no individuo ou grupo de trabalho;
- ii. Determinante da relação de diversas dimensões de ambiente de trabalho na diferenciação entre os resultados dos diferentes projectos;
- iii. Determinação do grau em que diferentes membros do projecto de trabalho concordam nas suas diferentes avaliações do seu ambiente de projecto de trabalho.

Baseado em factores a que os autores chamam de categorias do ambiente de trabalho que exercem a influência sobre a criatividade do indivíduo, o modelo conceptual do *Keys*, poderá ser melhor compreendido através da seguinte figura 11 que se encontra presente na página que se segue.

Figura 11: Conceptual Model Underlying Assessment of Perceptions of the Work Environment for Creativity



Fonte: Adaptado de (Amabile, et al., 1996), página 1159

A maioria destes factores, estão identificados por vários outros autores referenciados no próprio estudo³², derivando do que se considera as principais motivações intrínsecas como já foi estudado no Capítulo 2. Tal como referem, “...as pessoas serão mais criativas quando são previamente motivadas intrinsecamente, pelo interesse, prazer, satisfação e desafio do próprio trabalho...”, factores esses, que quando relacionados positivamente com a criatividade os autores chamam de “*stimulant scales*”. No entanto esta motivação intrínseca pode ser prejudicada por factores externos que podem levar o indivíduo a sentir-se controlado no seu trabalho, e aí actuarem numa relação negativa com a criatividade a que os autores chamam de “*obstacle scales*”.

Assim nas Categorias:

- i. “*Encouragement of Creativity*” temos:

³² Ver (Amabile, et al., 1996), paginas 1159 e 1263

- a. “*Organizational Encouragement*”, onde se inserem os factores: encorajamento à tomada de risco e geração de ideias, valorização da inovação do mais baixo ao mais alto nível da gestão, avaliação justa e apoio a novas ideias, reformulação e reconhecimento da criatividade, fluxo de ideias e colaboração em toda a organização, gestão participativa e tomada de decisão;
- b. “*Supervisory encouragement*”, onde se inserem os factores: clareza dos objectivos, interacção aberta entre o líder e o subordinado, apoio do líder no trabalho ideias da equipa de trabalho;
- c. “*Work Group Encouragement*”, onde se inserem os factores diversidade nos membros do grupo de trabalho, mútua abertura de ideias, ideias construtivas e desafiantes, mútuo comprometimento na realização dos projectos;
- d. “*Freedom/Autonomy*”, ou seja, sensação de autonomia na condução do dia-a-dia de trabalho, propriedade e controlo do seu trabalho e ideias;
- e. “*Resources*”, ou seja, disponibilidade, alocação e adequação dos recursos disponíveis para a realização do projecto;
- f. “*Pressures*”, ou seja, pressão e carga excessiva de trabalho e pressão entendida como um desafio (ex. urgência na entrega de um projecto);
- g. “*Organizational impediments to Creativity*”, como conflitos internos, conservadorismo, estrutura de gestão demasiado formal.

O estudo e aplicação do Keys, subdividiu-se em duas categorias principais:

- i. Investigação psicométrica básica ao factor estrutura e fiabilidade das escalas, assim como teste da sua fiabilidade, a sua validade convergente e discriminante, consistindo numa análise de inquérito a diferentes amostras de inquiridos do Keys recolhidos durante um período de vários anos, onde estes resultados permitiram analisar:
 - a. O Grau em que cabe uma Confirmatory Factor Analysis (CFA) na estrutura da escalado do *Keys*;

- b. A confiabilidade e consistência das escalas, ou seja, o grau em que cada item do questionário se encaixa estatisticamente com os outros itens na sua escala em particular;
 - c. “*Test-retest*” de confiabilidade a curto prazo, para assim determinar se os inquiridos não responderam aleatoriamente;
 - d. Validade convergente para determinar que os resultados do “*Keys*” não avalia simplesmente aspectos da personalidade ou estilos cognitivos dos inquiridos, mas também aspectos importantes do ambiente de trabalho, ou seja, factores externos ao indivíduo.
- ii. A segunda fase do “*Keys*” consiste na construção de um estudo único de grande validade estrutural que foi realizado em 3 sub-fases:
- a. Nomeação de um conjunto de projectos de alta e baixa criatividade dentro de apenas uma grande organização, onde a avaliação preliminar do ambiente de trabalho destes projectos foi obtida através do “*Keys*”.
 - b. Peritos independentes dentro da organização avaliaram a criatividade desses mesmos projectos.
 - c. Dados adicionais recolhidos através do “*Keys*” foram colectados nos conjuntos dos projectos de alta e baixa qualidade.

O estudo foi planeado para testar as seguintes hipóteses previamente delineadas na figura 11 deste estudo:

- i. *“As escalas estimulantes do ambiente de trabalho no “Keys” serão avaliadas com maior significância nos projectos classificados como altamente criativos do que nos projectos classificados como menos criativos. Assim as avaliação deverão ser significativamente maiores nos projectos de alta-tecnologia, do que nos projectos de baixa-tecnologia para as seguintes escalas...”*³³: (ia) “*Organizational Encouragement*”, (ib) “*Supervisory Encouragement*”, (ic) “*Work Group Encouragement*”, (ii) “*Freedom/Autonomy*”, (iii) “*Resources*” e (iv) “*Pressures/Challenge*”;

³³ De (Amabile, et al., 1996), na pagina 1163

- ii. *“As Escalas Obstáculo no “Keys” terão um avaliação significativamente menor nos projectos classificados como altamente criativos do que nos projectos classificados como menos criativos. Assim, as avaliação deverá ser significativamente menor nos projectos de alta-criatividade do que nos projectos de baixa-criatividade para as seguintes escalas...”³⁴: (iv) “Workload Pressure” e (v) “Organizational Impediments”.*

Como conclusão da aplicação do modelo “Keys” ao seu estudo, os autores apuraram o seguinte:

- i. É possível afirmar que aquilo que é a dimensão dos ambientes de trabalho influencia a alta e baixa criatividade dos projectos, revelando-se assim que essa dimensão de trabalho tem um papel importante, senão crucial, na forma como pode influenciar os comportamentos criativos dentro da organização sendo influenciadas pelos seguintes 5 factores: desafio, apoio aos grupos de trabalho, incentivos superiores, incentivos e obstáculos organizacionais.
- ii. O estudo mostra que os factores desafio e apoio ao grupo de trabalho foram os que produziram maiores efeitos nas diferentes fases do estudo, assim como incentivos organizacionais e superiores, e não o que está anteriormente catalogado em teoria como os recursos e a liberdade.
- iii. As pessoas apresentam trabalho criativo quando sentem que a chefia os incentiva a resolver questões de forma criativa.

Posto isto, o “Keys” pode ser utilizado não apenas para diagnosticar o quanto o trabalho de uma empresa estimula o ambiente de trabalho criativo, mas também para medir a eficácia dos esforços organizacionais para obter esse mesmo ambiente de trabalho criativo, identificando as áreas (dimensões) em que os líderes organizacionais devem actuar e torna claro que a partir do momento em que os Gestores (de qualquer nível) entendem as características do ambiente de trabalho conseguem promover a criatividade e inovação organizacional. Tal só é possível, não só prestando atenção ao tipo de pessoas que se contrata e às características das mesmas, mas também às características do ambiente organizacional de trabalho.

³⁴ De (Amabile, et al., 1996), na pagina 1163

No entanto, tal como referem (Basadur, et al., 1996), é de extrema importância a identificação de atitudes que conduzam à criatividade e por conseguinte o desenvolvimento do pensamento criativo, uma vez que são mecanismos passíveis de utilização por parte das organizações para promover e incorporar a criatividade nos seus trabalhadores e na sua própria cultura organizacional. Conforme concluído por (Basadur, et al., 1993), as lacunas do pensamento criativo e competências dos gestores, são um dos maiores bloqueios à gestão da mudança e inovação nas organizações.

Assim, (Basadur, et al., 1996), vieram aqui identificar três subescalas “*Divergent thinking attitudes*” adicionais como “*Valuing new ideas*”, “*Creative individual Stereotypes*” e “*Too busy for new ideas*”, em vez de apenas duas já identificadas anteriormente por (Basadur, et al., 1983) (1985), apelidadas por “*Valuing New Ideas*” e “*Belief That Creative Thinking Is (Not) Bizarre*”.

Na análise destas duas escalas já identificadas anteriormente, os autores utilizaram, em ambas, amostras de estudantes e gerentes, de forma a identificarem atitudes dos gerentes relativas a competências na inovação e gestão da tecnologia, onde as hipóteses a testar admitiam que:

- i. Gerentes com atitudes positivas podem ser encorajados a participar em actividades onde estas premissas podem ser optimizadas para a empresa;
- ii. Gerentes com atitudes menos positivas podem participar em exercícios de melhoramento das suas atitudes.

O estudo dividiu-se em duas fases:

- i. Análise psicométrica através da aplicação de questionário resultantes de 12 itens identificados por (Basadur, et al., 1983) convertido num novo questionário de 24 itens e ao qual chamara “*24 Item Preference Scale*”³⁵, aplicada a uma amostra de 522 estudantes universitários matriculados em cursos de administração que responderam a um questionário de 24 itens, de forma a determinar a fiabilidade e validade das escalas, utilizando técnicas de teste através da estatística descritiva,

³⁵ Onde os itens 1,3,5,7,9,11,13,15,17,19,21,23 respeitam escala “*Valuing new ideas*” e os itens 2,4,6,8,10,12,14,16,18,20,22 e 24 respeitam escala “*Belief that creative thinking is (not) bizarre*”.

Cronbach's Alpha e itens de inter-correlação e técnicas como o *Confirmatory Factor Analysis* (CFA), para desenvolvimento das escalas;

- ii. Aplicação de análise de fundo aplicada a uma amostra de 218 empregados de nível médio e baixo da gestão escolhidos ao acaso, de pequenas e médias empresas de variados ramos do mercado, de forma a ter uma amostra heterogénea para validação, exploração e cruzamento de variáveis, e apurar se as escalas são aplicáveis às organizações actuais.

Os resultados revelaram que os 24 itens da Escala de Preferência incluem realmente 3 subescalas teoricamente relevantes para a resolução criativa de problemas (em vez de duas) representando 3 factores diferentes (*Valuing New Ideas*, *Creative Individual Stereotypes*, e *Too Busy for New Ideas*) que se relaciona nos pontos esperados com as duas escalas já estabelecidas (*Preference for Ideation*” e *“Tendency to (Not) Make Prematures Critical Evaluation*”.

(Scratchley, et al., 2000-2001), por sua vez estudaram a relação entre o desempenho da gestão criativa e sua construção a partir das competências cognitivas e domínios da personalidade, tendo o estudo três objectivos:

- i. Desenvolver a avaliação À abertura à mudança, risco e ambiguidade com itens que incluem a relação trabalho atitudes correspondentes, crenças e comportamentos;
- ii. Examinar e clarificar as relações entre pensamento divergente, abertura e comportamento de trabalho de gestão criativa;
- iii. Desenvolver um rápido, prático e preditivo questionário para uso pelos profissionais de recursos humanos na identificação de candidatos a gestores passíveis de se envolverem em práticas criativas de gestão.

Para levar a cabo o estudo, utilizaram uma amostra de 223 gerentes (147 mulheres e 76 homens) de 12 médias/grandes empresas, sendo 173 gerentes do sector público e 50 do sector privado, oscilando as suas idades entre os 24 e 66 anos, com experiência como supervisores em gestão entre os 3 meses e 32 anos, através da aplicação de um questionário de avaliação aos participantes. Na sessão de avaliação, foi pedido aos participantes para dar a conhecer o nome do supervisor que dentro da sua empresa é o mais familiar com o

seu trabalho. Foram obtidas dados de 214 dos participantes desses supervisores nomeados, não tendo estes conhecimento dos resultados do questionário de avaliação utilizado.

Essa avaliação foi realizada em dois domínios de relações:

- i. Capacidades cognitivas, com capacidades de pensamento divergente e avaliação geral de inteligência;
- ii. Traços de personalidade, com avaliação de abertura.

No que respeita ao Pensamento Divergente foram utilizados 3 testes do questionário de *Innovative and Divergent Elaboration Aptitudes (IDEA)*, sendo esses os seguintes:

- i. Exercício de Brainstorming;
- ii. Exercício de Similaridade;
- iii. Exercício de Associações.

Quanto à inteligência geral é utilizado o *Wonderlic Personal Test* (1992) para fazer a avaliação. No que respeita à abertura foram incluídas questões sobre os temas: abertura à mudança, abertura ao risco, abertura à ambiguidade

Segundo os resultados das capacidades intelectual cognitiva e individuais, estas são importantes para uma completa compreensão do actual comportamento criativo, assim como a abertura e o pensamento divergente, confirmando-se as várias teorias de autores enunciados no estudo, como (Sternberg, et al., 1996), (Cattell, 1971) e (McCrae, et al., 1985)³⁶. Conclui-se que existe uma forte correlação entre o pensamento divergente e inteligência geral, mas que o pensamento divergente é o mais importante na aspiração da habilidade cognitiva e na compreensão do comportamento do gestor criativo. Os autores, recomendam até por final, que as organizações deveriam adoptar formas de avaliação de gestão criativa nas suas práticas de selecção, dado que este é um dos muitos atributos que deveria ser procurado nos candidatos a gestor. Refere ainda que o exercício ou aprendizagem deve ser segmentado para gestores com certas necessidades específicas, tendo assim as organizações que ser selectivas nas escolhas das pessoas e exercícios que se adaptem às necessidades das mesmas.

³⁶ Citado em (Scratchley, et al., 2000-2001).

Estas conclusões vão de encontro ao que foi estudado por exemplo no Capítulo 3 deste trabalho, quando estudamos a relação Criatividade e Liderança.

Já o estudo de (Epstein, et al., 2008) teve como objectivo testar as quatro competências de expressão de criatividade nos indivíduos identificadas em "*Epstein Creativity Competencies Inventory for Individuals (ECCI-i)*". Para tal, foi avaliada em vários aspectos e em dois estudos distintos, onde o primeiro envolveu pessoas de negócios em Filadélfia, Pensilvânia (136 mulheres e 72 homens), e o outro estudo foi aplicado a indivíduos com empregos da cidade de Brea, Califórnia (44 mulheres e 30 homens).

Sem hipóteses a testar, os itens presentes na estrutura de teste da ECCI-i, são exemplares do comportamento típico dentro das quatro áreas de competências centrais onde por exemplo a categoria "*surrounding*" inclui afirmações como “eu regularmente reorganizo os itens na minha área de trabalho” e “muitas vezes procuro mudar de cenário”. Existem 28 itens no questionário uniformemente divididos pelas quatro escalas de competência.

O modelo utilizado por Epstein sugere que a expressão criativa depende amplamente do domínio de uma ou mais competências essenciais. Cada uma deriva de vários aspectos da "*Generativity Theory*", sendo as quatro competências da "*Creative Expression*" as seguintes: *Capturing* (preservar novas ideias tal como ocorrem, encontrar locais e horas onde novas ideias podem ser observadas facilmente, usar sonhos e dias de sonhos como fontes de ideias), *Challenging* (agarrar em tarefas difíceis, conjuntos de objectivos abertos, gerir o medo e stress associados ao fracasso efectivo), *Broadening* (procura de formação, experiência, e conhecimento fora das áreas da especialidade), *Surrounding* (mudança regular do ambiente físico e social, procurando estímulos não comuns ou a combinação de estímulos).

No que respeita às suas conclusões do estudo, na generalidade todos os resultados dos dois estudos são positivos e concluem que:

- i. O ECCI mede cuidadosamente competências criativas relativamente estáveis;
- ii. Ordenar competências no ECCI-i significa como as pessoas expressam a criatividade frequentemente, tanto como indicado pela sua autoavaliação bem como na avaliação dos colegas e supervisores;

- iii. O teste não discrimina as pessoas por sexo, raça ou grupo étnico;
- iv. Competências criativas podem ser ensinadas;
- v. Reforço das competências criativas parece conduzir a um aumento mensurável da expressão criativa num ajuste organizacional.

Falta-nos no entanto fazer aqui alguma alusão à inovação, aquilo a que a criatividade conduz e do qual o sucesso das organizações depende.

(Miller, 1989), desenvolveu o modelo “*Innovation Styles Profile*”, que objectivou a descrição de quatro estilos distintos para a promoção da inovação e mudança na forma de lidar com o desafios do trabalho, onde se o resultado for:

- i. “*MODIFYING Style*”, devemos construir e melhorar o que já aprendemos, o que já investimos e já realizamos, sendo este o oposto do seguinte;
- ii. “*EXPLORING Style*”, devemos questionar até os pressupostos mais básicos e usar metáforas para romper com paradigmas e encontrar soluções;
- iii. “*VISIONING Style*”, devemos imaginar realisticamente o nosso estado final ideal e permitir que os nossos objectivos de longo prazo nos guiem e inspirem as nossas acções, sendo este o oposto do seguintes;
- iv. “*EXPERIMENTING Style*”, devemos usar um processo sistemático de combinação de elementos e variáveis diferentes de novas formas, testando a viabilidade de cada possibilidade.

Cada um dos estilos, e pela mesma ordem, tenta responder ou testar a veracidade das questão para o qual criado:

- i. Teremos cada um de nós capacidade para promover inovação e mudança, ou seja, Como inovo eu?
- ii. Como individuais, poderemos ter o mesmo potencial para encontrar soluções criativas para os problemas, usando diferentes abordagens ou estratégias para lidar com os desafios?
- iii. Nós não temos apenas um estilo mas sim uma mistura de estilos.

- iv. Cada estilo é como uma linguagem de inovação ao invés de um tipo de pessoa. Nós podemos aprender a aplicar os diferentes estilos em situações diferentes, mesmo que sejamos a favor de um ou dois estilos.

O autor refere ainda que os quatro estilos não são mais do que a estrutura cognitiva de como a informação nos estimula para sermos criativos, inovadores e motivados para originar a mudança. Tal pode variar com o tipo de informação e com o que fazemos com essa informação, actuando aqui factores que já foram mencionados variadas vezes ao longo deste estudo, como “*Insights*”, “*Decision Making*”, “*Facts*”, “*Perceiving*”. Cada um dos estilos tem a sua combinação destes factores, sendo que “*MODIFYING Style*” resulta da combinação “*Facts/Decision Making*”, “*EXPLORING Style*”, resulta da combinação de “*Insights/Perceiving*”, “*VISIONING Style*”, resulta da combinação de “*Insights/Decision*” e “*EXPERIMENTING Style*”, resulta da combinação de “*Facts/Perceiving*”.

O questionário para avaliação do “*Innovation Styles Profile*”, tinha inicialmente 100 questões aplicadas inicialmente a uma amostra de 100 estudantes, que possibilitou a sua redução para 52 perguntas. Finalmente, após este pequeno estudo, foi possível a sua aplicação a uma amostra de 377 pessoas, distribuídas entre gestores e outros profissionais de vários países como, USA, Europa, Canadá, Singapura e Outros.

Os seus resultados apresentaram o cluster, em que a maioria predomina com a adopção do “*EXPLORING Style*” e “*EXPERIMENTING Style*”. Apenas um cluster é apenas “*MODIFYING Style*” ou “*VISIONING Style*” ou “*EXPERIMENTING Style*”. Conclui-se assim que a maioria dos indivíduos adopta o estilo de inovação em que usa um processo sistemático de combinação de elementos e variáveis diferentes, aliando outros estilos que conforme se verificou no estudo pode variar entre o devemos construir e melhorar o que já aprendemos, o que já investimos e já realizamos, ou questionar até os pressupostos mais básicos e usar símbolos/metáforas para romper com paradigmas e encontrar soluções.

Desta forma, o modelo de (Miller, 1989) veio ajudar a compreender a forma como gostamos de trazer até ao nosso trabalho aquilo que seria a criatividade, inovação e mudança.

4.2. Sinopse comparativa

Ao longo desta revisão bibliográfica temos seis autores, seis abordagens diferentes, onde é de extremo interesse cruzar e comparar cada uma das abordagens. Assim vejamos a seguinte tabela:

Tabela 1: Tabela Comparativa de Revisão Bibliográfica

Autores	Tema estudo	Modelo utilizado	Conclusões
(Woodman, et al., 1993)	Criatividade Organizacional	Desenvolvimento da Teoria da Criatividade Organizacional com base no modelo interativo do comportamento criativo de (Woodman, et al., 1989).	A criatividade organizacional surge da confluência dos factores influentes da criatividade individual e de grupo e deve tentar ser mensurada através da avaliação dos componentes produto, processo, indivíduo, situações de grupo e clima organizacional.
(Amabile, et al., 1996)	Avaliação das dimensões e aspectos do ambiente organizacional que poderão influenciar a geração de ideias.	O modelo utilizado foi o “Keys” de (Amabile, et al., 1996) com o intuito de desenvolver e testar o próprio modelo.	A aplicação do modelo conclui que as dimensões e aspectos do ambiente de trabalho influenciam a alta e baixa criatividade e por conseguinte os comportamentos criativos do indivíduo e o grupo, principalmente os aspectos desafio, apoio, incentivos e liderança/chefia.
(Basadur, et al., 1996)	Identificação de atitudes que conduzam ao	Utilização e teste das escalas já identificadas por (Basadur, et al.,	O estudo conclui que as três subescalas estudadas são realmente relevantes

	pensamento criativo.	1983) (Basadur, et al.) apelidadas como “ <i>Valuing new ideas</i> ”, “ <i>Creative individual Stereotypes</i> ” e “ <i>Too busy for new ideas</i> ”	para a resolução de problemas de forma criativa.
(Scratchley, et al., 2000- 2001)	Relação entre o desempenho da gestão criativa e a sua construção	Utilização de 3 testes e questionário de <i>Innovative and Divergent Aptitudes</i> utilizando para avaliação o “ <i>Wonderlic Personal Test</i> ”	Concluem que existe uma forte relação entre o pensamento divergente e a inteligência geral, assim como na aspiração da habilidade cognitiva na compreensão do comportamento do gestor criativo.
(Epstein, et al., 2008)	Estudar as quatro competências de expressão da criatividade no indivíduo identificadas em (ECCI-i) – “ <i>Capturing</i> ”, “ <i>Challenging</i> ”, “ <i>Broadening</i> ” e “ <i>Surrounding</i> ”	O modelo utilizado foi o “ <i>Epstein Competencies Inventory for Individuals</i> ” (ECCI-i) de (Epstein, et al., 2008)	Concluíram que o modelo utilizado mede as competências criativas, comprova que estas podem ser ensinadas e que o seu reforço conduz a um aumento na expressão criativa organizacional.
(Miller, 1989)	Estilos distintos para a promoção da inovação	O modelo utilizado foi o “ <i>Innovation Styles Profile</i> ” de (Miller, 1989)	Conclui que a maioria dos indivíduos adota uma combinação dos diferentes estilos identificados.

Fonte: Elaboração Própria

Estão aqui patentes cinco factores importantes de estudo e combinação para percebermos o que poderá ser a criatividade organizacional de uma empresa. Temos a confluência entre ambiente criativo, atitudes e pensamento criativo, gestão da criatividade, que pode ser associada, à Liderança e competências criativas do indivíduo mas que também se poderá alargar ao grupo e liderança, e às estratégias que se adoptam para chegarmos à inovação.

Este estudo pretende fazer a confluência entre estes cinco factores, para assim pré desenhar aqui aquilo que futuramente poderá ser importante e servir de base a um modelo que possa medir aquilo que é a Criatividade Organizacional da empresa.

Ao estudo de (Woodman, et al., 1993), que nos indica os factores do indivíduo e grupo criativo e do ambiente, vamos juntar as questões pertinentes sobre Liderança, Ambiente e Inovação, de forma a obtermos um questionário que possa servir de base à construção futura de um modelo que nos possa indicar em que posições se encontram cada um dos destes factores componentes da Criatividade Organizacional, e como o podemos mudar.

Capítulo 5 –

ESTUDO DE CASO:

ADEGA MAYOR, LDA



Capítulo 5 - Estudo de Caso: Adega Mayor, Lda.

5.1. Metodologia e Design da Investigação

Tendo em linha de conta o tema e objectivo de estudo desta dissertação, e pós consulta de alguma bibliografia, referida na caracterização metodológica, optamos pelo Estudo de Caso, como método mais adequado para substanciar os objectivos aqui definidos inicialmente.

Tal como se refere em início neste estudo, o objectivo é tentar perceber qual a importância da criatividade na inovação.

Dado o questionário ser um importante meio de recolha de informação quantitativa, quer noutras áreas quer na pesquisa das ciências sociais, foi por isso o meio adoptado como instrumento de investigação e recolha de dados junto de uma amostra de uma empresa Portuguesa. Escolheu-se uma jovem empresa “*low-tech*” do grupo Delta Cafés, S.A. que é a Adega Mayor, Lda. por ser uma empresa jovem e com capital exclusivamente Português, e por fazer parte de um Grupo presente na listagem das 35 melhores grandes empresas para trabalhar em Portugal, listada pela revista Exame em Fevereiro de 2010.

A escolha desta empresa, prende-se justamente com o facto de querer aqui analisar com esta pequena amostra, a Criatividade Organizacional junto de uma empresa jovem com um capital humano também ele predominantemente jovem, naquilo que é contexto organizacional Português.

Para tal, foi feito um pedido de colaboração personalizado, e após aceitação foi realizada uma prévia entrevista ao respectivo Director de Marketing & Inovação da empresa. Procedendo-se depois à recolha de dados através de inquérito preenchido por uma amostra de 6 funcionários dos departamentos “*Office*” da empresa, para assim termos uma amostra de cada departamento e percebermos a percepção de cada departamento sobre a criatividade organizacional da empresa.

O questionário foi desenvolvido tendo em conta os princípios da clareza, coerência e neutralidade e tendo por base estudos caracterizados no Capítulo 4 desta dissertação. Pretende-se aqui também delinear através da aplicação deste, um prévio diagnóstico que

num futuro nos possa servir na mensuração da criatividade organizacional das organizações e através do mesmo delinear estratégias passíveis de aconselhamento às organizações, para que estas possam direccionar-se para o sucesso empresarial. Cada uma das questões foi construída em função das palavras-chave desta dissertação, ou seja, a Criatividade (individual e de grupo), Liderança e Inovação, tendo por base os estudos caracterizados anteriormente, e abordando também temas importantes do processo criativo como o “*problem solving*”, ambiente de trabalho, motivações intrínsecas e extrínsecas da criatividade.

Para obtenção de resposta ao guião de entrevista presente em anexo, foi agendada entrevista com a Directora e Vice-Presidente da empresa Adega Mayor, Lda.

5.2. ADEGA MAYOR, LDA.

5.2.1. Caracterização da Empresa

A Adega Mayor é uma empresa que labora no sector vitivinícola, produzindo vinho. Faz parte do Grupo Nabeiro-Delta Cafés, presidido por Rui Nabeiro para o qual esta “é uma obra com uma concepção arrojada e diferente do habitual” e que segue a filosofia de actuação que rege o grupo empresarial apresentando “produtos que tem primado pela qualidade e não pela quantidade.”

Foi na Herdade das Argamassas, concelho de Campo Maior, que este sonho do Comendador Rui Nabeiro teve início. A primeira vindima, em 2005, produziu 1385 hl de vinho regional alentejano, ou seja, cerca de 185.000 garrafas, um número pequeno mas com objectivos ambiciosos: prevê-se aumentar, a curto prazo, a área de vinha (dos actuais 65 hectares para 100).

No entanto foi em 2007 que a empresa reforçou a sua presença no sector vitivinícola com a inauguração da Adega Mayor, um espaço único no panorama português, desenhada pelo arquitecto Álvaro Siza Vieira. Neste ano adoptou-se também uma abordagem criativa quanto ao produto, ano em que saiu o Vinho n.º7, que tem a sua simbologia, dado que embora com algumas críticas porque o vinho deve valer por si e não pela simbologia ou

embalagem, teve este nome por ser embalado em 7/7/2007 por 7 pessoas às 7 horas da manhã com uma edição limitada de 2007 garrafas. Mais tarde, o Vinho n.º 8 foi premiado pela sua embalagem também. No fundo embora procurando alguma consultadoria no exterior e não dispensando os conselhos do Comendador Rui Nabeiro, esta equipa jovem tem procurado adoptar uma estratégia de diferenciação no mercado exigente e competitivo em que opera.

A actual área de vinha do Grupo está concentrada na região de Campo Maior, com 65 hectares de vinha plantada, dos quais 55 se encontram na Herdade das Argamassas e os restantes 10 na da Godinha.

Na vinha, a vindima é feita à mão para pequenas caixas de 15 kg de capacidade, nas quais se transporta a uva rapidamente até à adega. Quando aí chegam, passam por uma mesa de escolha, onde é feita uma nova selecção por pessoal devidamente qualificado. A Adega dispõe da mais alta tecnologia para elaboração de vinhos, aplicando as técnicas mais avançadas de enologia, tendo sempre como objectivo a obtenção de vinhos de alta qualidade.

Entre as castas plantadas, destacam-se Trincadeira, Aragonez, Touriga Nacional, Syrah, Peteit Verdot, Castelão e Alicante Bouschet para os tintos e Arinto, Fernão Pires, Roupeiro, Verdelho e Antão Vaz para os brancos.

A Adega Mayor, Lda., produz actualmente os vinhos Monte Mayor (branco, tinto e rosé), Adega Mayor – Touriga Nacional, Reserva do Comendador (branco e tinto) e Garrafeira do Comendador, com a orientação da enóloga residente, Rita Carvalho e sob a consultoria do enólogo alentejano Paulo Laureano (eleito Enólogo do Ano de 2004 pela “Revista de Vinhos”, Melhor Enólogo do Alentejo de 2004 pela revista “Néctar” e, em 2005, pela revista “Mais Alentejo”).

O primeiro contacto com a empresa foi feito através do Dr. Miguel Ribeirinho (Director de Marketing e Inovação da empresa Delta Q, do Grupo Nabeiro-Delta Cafés, que proporcionou o primeiro encontro com a Directora de Marketing e Vice-Presidente da Adega Mayor, Lda., Dr.^a Rita Nabeiro.

O estudo de caso sobre a empresa teve como fonte de informação uma entrevista efectuada à Directora de Marketing e Vice-Presidente da empresa, registada por gravação com a respectiva autorização da mesma, tendo por base o Guião de Entrevista Criatividade Organizacional, presente em anexo. Além deste instrumento de recolha utilizou-se ainda um questionário respondido pelos responsáveis dos 6 departamentos da empresa.

Conforme se pode avaliar pelas tabelas seguintes, a estrutura “Office” da empresa e dos inquiridos é predominantemente jovem, sendo que as idades dos respondentes variam entre os 23 e 31 anos e o nível está habilitações literárias são em todos os casos de nível superior.

Tabela 2: Idade dos Colaboradores			
		Idade do Colaborador	
1		31	
2		29	
3		23	
4		28	
5		29	
6		26	
Total	N	6	
	Mean	27,67	
	Median	28,50	
	Minimum	23	
	Maximum	31	

Tabela 3: Habilitações Literárias			
		Habilitações Literárias	
1		Licenciatura	
2		Mestrado	
3		Licenciatura	
4		Licenciatura	
5		Licenciatura	
6		Mestrado	
Total	Mean	4,33	
	Median	4,00	
	Minimum	Licenciatura	
	Maximum	Mestrado	

5.2.2. Análise de Dados Recolhidos

5.2.2.1. Por entrevista

No que respeita ao papel e importância dos colaboradores para a organização, estes são assumidos como fundamental, procurando que exista um espírito comum que os una, nomeadamente no que respeita ao facto de juntos poderem pensar a marca onde o facto de a equipa ser pequena ajuda a ser mais fácil trocar ideias e impressões.

Quanto ao recrutamento, assume que nem sempre é fácil escolher as melhores pessoas para trabalhar, embora só há pouco tempo se tenha começado a recrutar algumas pessoas pela própria empresa, dado que a direcção de Recursos Humanos estava a associada à Direcção de Recursos Humanos do Grupo Nabeiro-Delta Cafés. No entanto essa busca não tem propriamente a ver com idade, embora a equipa seja predominantemente jovem, mas sim como o espírito e perfil que procuram. Procuram essencialmente pessoas que digam à empresa o que esta tem de fazer, onde se revela importante o conhecimento específico, a experiência de trabalho e o factor personalidade. Para já a empresa não tem delineado um plano de formação, mas sim um desenvolvimento que se vai fazendo conforme a identificação das carências. No entanto, sendo a equipa pequena, tem sido fácil identificar as necessidades de cada um, sendo essas necessidades colmatadas com formações pontuais consoante as necessidades identificadas. Na parte de produção, existem predominantemente formações terrenas, como visitas a outras adegas Portuguesas e no Estrangeiro, e participação em conferências, tendo como premissa que a experiência de contacto é aquela que vale mais.

No que respeita à estratégia e objectivos quer de um determinado projecto, quer da própria organização, procura-se o bom enquadramento de todos os colaboradores na estratégia definida, e direccioná-los para aquilo que são os objectivos do mesmo, considerando essa compreensão fundamental para o sucesso do projecto e da empresa.

O factor erro não é encarado como uma coisa má, mas como algo positivo. No entanto, assume-se cada colaborador como responsável, e sendo até um pouco exigente no que respeita à execução de tarefas de uma determinada maneira, procura-se chamar a atenção dos colaboradores responsabilizando-as. Procura-se a flexibilidade desde que o factor erro não se torne num erro sistemático. A Jovem Empresária acredita que deve haver alguma sensibilidade e até ser-se criativo na forma como nos relacionamos com as pessoas.

Dado que a empresa começa a crescer, tem sido importante a existência de delegação de poderes e autonomia, nomeadamente entre os responsáveis de cada departamento. A área comercial é um exemplo dessa autonomia assim como na adega, onde é desenvolvido muito trabalho diário que embora questionado, não é controlado diariamente.

Quando se discute o desenvolvimento de um novo projecto, são afectados os recursos base ou núcleo duro da empresa como designou: a Produção, o Marketing e a parte Comercial. No entanto com a entrada de pessoas novas, tem havido uma franca mudança quanto a essa triangulação inicial, procurando-se que as pessoas sintam o projecto e que se interliguem.

Mesmo sendo o vinho uma área que precisa do seu tempo, a empresa tem vindo a crescer ao nível da produção e por tal não se cinge às marcas desenvolvidas até à data. Procura que todos os anos seja lançado um novo produto. Acabou por ser uma obrigatoriedade que se foi impondo através da estratégia (por exemplo de edições limitadas que adoptou), procurando todos os anos ter e fazer um conceito novo e diferente. Em parte isso deve-se ao know-how adquirido no mercado, e porque procura não ser apenas mais um produto, mas sim que os produtos sejam diferentes. Tenta-se sobretudo chamar à atenção para a marca, através da diferenciação do produto e da promoção da equipa, que por ser jovem, tem chamado a atenção de pessoas com outro perfil que vai de encontro com o perfil de cliente que procura e precisa.

Na discussão criativa, embora se procure no fundo a opinião das áreas fulcrais enunciadas anteriormente, a área do Enoturismo, por exemplo, começa a dar algum apoio nesse sentido à área Comercial. No entanto aquando de reuniões de equipa, como é algo mais abrangente, existem já outras pessoas envolvidas e algumas pelas suas características de personalidade tem mais à-vontade para se pronunciarem, e cria-se aí também o espaço para evidenciarem a sua opinião e ideias.

Quanto as técnicas de pensamento criativo utilizadas, estas normalmente enquadra-se no reunir dos três pilares acima descritos e quando necessário o Departamento de Contabilidade também. Aí lança-se a ideia inicial e depois são discutidas opiniões até se chegar a um consenso na maioria dos casos, o que nem sempre é possível, como frisou a Jovem Empresária.

Como empresa pequena que é, e na impossibilidade de ter um responsável por departamento, a empresa procura ter um responsável por cada área, e que exista uma dinâmica positiva quer entre subordinado quer entre departamentos. No entanto a empresária frisa que é importantemente que o exemplo venha de cima, tanto na forma de

trabalhar, como de organizar e falar. Diz ainda uma coisa interessante, as pessoas que trabalham connosco são números para que se crie uma relação próxima mas que seja doseada. Assim a Jovem Empresária classificou tanto a o grau de importância do papel da liderança, como de influência sobre a criatividade do indivíduo ou grupo de trabalho, com grau quatro para não ir a extremos como comentou.

Na hora de gerir o conflito de ideias, acaba por prevalecer a opinião do líder. No entanto é essencial perceber o argumento de cada ideia procurando-se sempre um consenso. Por vezes a decisão de desempate é um pouco tomada acreditando que tem de haver confiança no que se esta a fazer e aí, conforme frisa a empresária, "*quando se fala na parte da chefia por vezes não podemos vacilar*".

No que respeita à avaliação de desempenho e sistema de recompensas, a empresa não tem para já um método implantado na empresa, embora tenham já sido feitos alguns contactos para apurar a forma como o poderão implantar. Na área comercial essa avaliação e recompensa são já feitas através de estipulação de objectivos/prémios, onde sempre que são atingidos os objectivos o colaborador é recompensado financeiramente. A empresa fá-lo porque acredita que quando se dá mais também se vai ter mais das pessoas. No entanto a direcção de Recursos Humanos está ainda na direcção do grupo e por isso não é feita a avaliação e gestão das carreiras como seria desejável.

Na opinião da Empresária e no caso da empresa, o sistema de avaliação deve ser encarado como um factor positivo, desde que haja e seja transmitida a ideia que este é implementado no sentido das pessoas melhorarem o seu desempenho e para autoconhecimento e não no sentido de avaliação que faça as pessoas ficarem retraídas.

Como pequena empresa que é, procura-se que exista um espírito comum de união, nomeadamente no que respeita ao "pensar a marca", onde segundo a Empresária o espírito que sente é o de uma equipa motivada em cada projecto e principalmente motivada para uma constante aprendizagem.

Como factores chave e determinantes na criação de um ambiente favorável ao desenvolvimento da criatividade e inovação organizacional, enumerou a cooperação,

humildade, honestidade, pro-actividade, dinâmica, curiosidade, espírito de entreajuda, proximidade, e por fim resumiu tudo a algo que designou como fundamental, ambiente.

5.2.2.2. Por Questionário

Na análise de questionário, aqui apenas vamos analisar as questões que vão de encontro com às questões presentes na entrevista. Desta forma é possível fazer a comparação entre aquilo que é opinião sobre a Criatividade Organizacional da direcção executiva da empresa e as opiniões dos colaboradores de cada departamento.

As opiniões estão expressas nas tabelas por números, em que cada um tem os seguintes significados: 1 – Nunca; 2 – Raramente; 3 – Algumas Vezes; 4 – Frequentemente; 5 – Sempre.

Assim, no que respeita à formação e analisando a Tabela 4, temos um “*missing*” de informação onde as opiniões se dividem entre o raramente e algumas vezes sendo que o frequentemente tem um maior numero de resposta. Tal significa que o encorajamento por parte dos superiores hierárquicos da empresa à formação dos colaboradores fora daquilo que é sua área de trabalho ou especialização é fraco ou só acontece em determinadas áreas da organização. Assim esta informação entra em consenso com o afirmado em entrevista dado que se afirma que são feitas formações pontuais conforme as necessidades individuais e de trabalho de cada um.

Tabela 4: O líder encoraja-nos a formações fora da nossa área de especialização.

O líder encoraja-nos a formações fora da nossa área de especialização.	N
Raramente	1
Algumas Vezes	1
Frequentemente	3
Total	5

No que respeita à abertura a novas ideias, na entrevista, ficamos com o sentimento de que existe alguma abertura, embora que doseada e dependendo do projecto e estágio de

desenvolvimento do mesmo. No entanto através da análise da tabela 5, podemos verificar que essa ideia se confirma, nomeadamente no que respeita a essa abertura, dado que todos os respondentes afirmam que existe sempre um espírito de abertura a novas ideias por parte da liderança.

Tabela 5: O líder tem um espírito aberto a novas ideias.

O líder tem um espírito aberto a novas ideias.	N
Frequentemente	1
Sempre	5
Total	6

Quanto ao reconhecimento do pensamento criativo e sua avaliação, tenta-se enquadrar esta questão em linha com a avaliação de desempenho, e confirma-se o que é revelado em entrevista, ou seja, existe já uma avaliação de desempenho mas talvez consoante o departamento (por exemplo o departamento comercial mencionado em entrevista).

Tabela 6: O líder reconhece o pensamento criativo na sua avaliação.

O líder reconhece o pensamento criativo na sua avaliação.	N
Algumas Vezes	1
Frequentemente	4
Sempre	1
Total	6

No que respeita à definição de objectivos, faremos a comparação com a questão da importância da definição de estratégia e objectivos perante os colaboradores. Segundo a Tabela 7, onde existe um “missing”, nas respostas existe um contra censo. Em entrevista é considerado importante que os colaboradores tenham bem presente os objectivos. No entanto aqui estamos perante quase extremos onde para uns esses objectivos são sempre definidos e para outros apenas algumas vezes, o que poderá ter a ver com o departamento em questão.

Tabela 7: O líder define claramente todos os objectivos.

O líder define claramente todos os objectivos.	N
Algumas Vezes	3
Sempre	2
Total	5

A questão presente na tabela seguinte foi escolhido no enquadramento da liderança, onde se tenta perceber de que forma a liderança influencia a organização. Assim e avaliando a Tabela 8, existe um “*missing*”, e as respostas tendem para o positivo, ou seja, é sempre liderada pela chefia de topo. O que revela que a delegação de poderes e autonomia dos colaboradores é reduzido. Também em entrevista revelou-se que esse é um processo que se tem vindo a desenvolver, onde o departamento com maior delegação é o Comercial embora doseado.

Tabela 8: A organização é estritamente controlada pela chefia de topo.

A organização é estritamente controlada pela chefia de topo.	N
Frequentemente	2
Sempre	3
Total	5

Quanto ao apoio e incentivo por parte da liderança essa é uma questão que vai também de encontro às questões sobre liderança abordadas em entrevista e no que respeita ao apoio por parte do líder existe aqui também um “*missing*”. No entanto na sua maioria os inquiridos revelam que existe com frequência ou sempre, apoio por parte do líder, conforme revela a Tabela 9.

Tabela 9: Existe apoio e incentivo por parte de toda liderança da organização.

Existe apoio e incentivo por parte de toda liderança da organização.	N
Frequentemente	4
Sempre	1
Total	5

Indo de encontro à questão do factor tempo presente no guião da entrevista, a questão presente na Tabela 10, quanto à pressão no cumprimento de prazo revela que a maioria dos inquiridos sente essa pressão, excepto um inquirido, o que pode ter a ver com o departamento a que o inquirido pertence. Isto vai de encontro à resposta dada em entrevista, dado que foi referido que a empresa todos os anos apresenta um novo produto.

Tabela 10: Existe alguma pressão no que respeita ao cumprimento de prazos no meu trabalho.

Existe alguma pressão no que respeita ao cumprimento de prazos no meu trabalho.	N
Algumas Vezes	2
Frequentemente	2
Sempre	2
Total	6

A questão da tabela seguinte vai um pouco ao encontro da última pergunta e até resposta dado pela entrevistada, que nos frisou que o ambiente é o factor chave e fundamental para que exista criatividade. Esta Tabela 11 revela que existe opiniões antagónicas dado que 3 inquiridos refere esse ambiente é frequentemente conducente à criatividade e outros dois não partilham da mesma opinião, o que mais uma vez pode ter a ver com o departamento a que os inquiridos pertencem.

Tabela 11: O ambiente de trabalho da organização é conducente à criatividade.

O ambiente de trabalho da organização é conducente à criatividade.	N
Algumas Vezes	2
Frequentemente	4
Total	6

Na tabela 12 tentamos abordar uma questão que vai de encontro à questão autonomia na decisão e gestão do desenvolvimento do próprio trabalho abordada na entrevista. Aqui também talvez os departamentos a que os inquiridos pertencem possa exercer influência na sua resposta, dado que existem opiniões antagónicas, onde 3 inquiridos respondem que têm

essa autonomia apenas raramente ou algumas vezes e os restantes 3 inquiridos revelam que isso acontece com frequência se não quase sempre.

Tabela 12: Tenho autonomia e liberdade para escolher os projectos que quero desenvolver.

Tenho autonomia e liberdade para escolher os projectos que quero desenvolver.	N
Raramente	1
Algumas Vezes	2
Frequentemente	1
Sempre	2
Total	6

Ainda quanto á abertura de novas ideias, a Tabela 13 revela-nos aqui mais uma vez a opinião dos inquiridos quanto à possibilidade de expressão das suas ideias na empresa. Através da tabela podemos verificar que as opiniões se dividem como já vem sendo habitual, onde a maioria nos diz que o pode fazer sempre ou com frequência.

Tabela 13: As pessoas nesta organização podem expressar ideias incomuns sem medo de serem alvo de chacota.

As pessoas nesta organização podem expressar ideias incomuns sem medo de serem alvo de chacota.	N
Algumas Vezes	2
Frequentemente	2
Sempre	2
Total	6

Quanto ao factor erro, abordando em entrevista e visto como algo positivo pela empresa, através da Tabela 14 vimos que essa afirmação dada em entrevista é verídica, dado que os inquiridos partilham da mesma opinião.

Tabela 14: O fracasso é aceite na organização, se o esforço no projecto foi bom.

O fracasso é aceite na organização, se o esforço no projecto foi bom.	N
Frequentemente	5
Sempre	1
Total	6

Quanto à questão da Tabela 15, a sua escolha veio no sentido de tentar aqui testar a afirmação feita em entrevista “sendo até um pouco exigente no que respeita à execução de tarefas de uma determinada maneira”. Segundo a Tabela revela que a percepção dos colaboradores não vai de encontro com a afirmação ou pela menos a percepção dos colaboradores não é essa. Revela sim que isso acontece com muito pouco frequência, o que revela que os colaboradores têm a sua autonomia.

Tabela 15: A estrutura e procedimentos desta organização são demasiado formais.

A estrutura e procedimentos desta organização são demasiado formais.	N
Raramente	3
Algumas Vezes	3
Total	6

Indo de encontro a questão de avaliação de desempenho sobre a qual em entrevista apurou-se que não existe propriamente implantado um sistema de avaliação de desempenho, a Tabela 16 revela-nos quem embora existam 2 “missing's”, num dos casos essa avaliação é frequente. Tal revela, que como enunciado em entrevista essa avaliação é feita ao Departamento Comercial com o que chamou de objectivos/recompensa.

Tabela 16: A avaliação de desempenho dentro desta organização é justa.

A avaliação de desempenho dentro desta organização é justa.	N
Algumas Vezes	2
Frequentemente	2
Total	4

Ainda tentando mais uma vez comprovar o grau de abertura a novas ideias a Tabela 17 revela-nos que a maioria concorda que existe abertura a novas ideias por parte da organização.

Tabela 17: Todas as novas ideias são encorajadas pela organização.

Todas as novas ideias são encorajadas pela organização.	N
Algumas Vezes	2
Frequentemente	2
Sempre	2
Total	6

A Tabela 18 vem também ela dar aqui o seu voto no que respeita à afirmação “*sendo até um pouco exigente no que respeita à execução de tarefas de uma determinada maneira*”, revelando que apenas um inquirido sente a pressão de fazer as coisas como sempre foram feitas, enquanto os restantes mostram que isso acontece com muito pouco frequência, revelando-se aqui a tendência que os colaboradores têm a sua autonomia.

Tabela 18: Nesta organização é de extrema importância fazer as coisas como sempre foram feitas.

Nesta organização é de extrema importância fazer as coisas como sempre foram feitas.	N
Raramente	1
Algumas Vezes	2
Frequentemente	1
Total	4

Ainda quanto à abertura de novas ideias e aqui mais na óptica do fluir da informação, a Tabela 19, revela que nem sempre essas ideias fluem pela organização. Talvez aqui esteja presente o facto da discussão de ideias ser muitas vezes discutido na trilogia enunciada em entrevista.

Tabela 19: Nesta organização existem um fluxo activo de ideias.

Nesta organização existem um fluxo activo de ideias.	N
Algumas Vezes	1
Frequentemente	4
Sempre	1
Total	6

Quanto à avaliação de desempenho, é de extrema importância ainda percebermos se a pouca avaliação que existe tem feedback para os colaboradores. A Tabela revela-nos um “missing” e que apenas três colaboradores (talvez os enunciados em entrevista, departamento de Vendas e Produção), respondem que esse feedback é dado com frequência. Os restantes respondem que tal acontece com pouca frequência

Tabela 20: Existe feedback da avaliação de desempenho.

Existe feedback da avaliação de desempenho.	N
Raramente	1
Algumas Vezes	1
Frequentemente	2
Sempre	1
Total	5

5.2.2.3. Comparação e Conclusões do estudo

No que respeita à importância dos colaboradores verifica-se que assumem um papel fundamental, procurando-se espírito de união para pensar a marca. Quando se fala aqui em juntos poderem pensar a marca, revela-se aqui uma preocupação que vai de encontro a uma das características enunciadas por (Crosby, 1963), que é a coesão, que é uma luta onde o líder passa a ser um Director Criativo (caso da Jovem Empresária Rita Nabeiro), que tem um papel fundamental quando o grupo de trabalho tem uma distribuição de funções que não possibilita a existência de líderes, e onde todos colaboram e trabalham num único sentido e objectivo.

Na selecção dos Recursos Humanos, revela-se como importante o conhecimento específico, a experiência de trabalho e o factor personalidade. Esta forma de abordagem de selecção/recrutamento, vai de encontro com estudo de (Mumford, 2000), abordado no capítulo 2, que nos diz que uma das formas da Gestão de Recursos contribuir para o fomento da criatividade é seleccionar os recursos da empresa com base na demonstração dos seus conhecimentos especializados. No entanto são frisados factores como a personalidade e conhecimento que segundo (Sternberg, 2006) e (Woodman, et al., 1993), são 2 dos recursos que a criatividade exige como confluência para que a mesma exista.

Quanto às políticas de desenvolvimento do conhecimento e competências, as necessidades são colmatadas com formações pontuais consoante as necessidades identificadas, onde predomina as formações terrenas e participação em conferências. Comparativamente com as opiniões recolhidas em questionário estas dividem-se entre o raramente e algumas vezes, sendo que o frequentemente tem um maior número de resposta. Significa que o encorajamento é fraco ou só acontece em determinadas áreas da organização. A empresa revela, no entanto, alguma preocupação em colmatar as suas necessidades de conhecimento. Como enunciado no estudo de (Mumford, 2000), é importante que exista uma gestão de carreiras, um incentivo ao desenvolvimento dos conhecimentos já adquiridos, nomeadamente em domínios que possam levar a empresa à inovação. Uma das medidas adoptadas pela empresa e também citadas pelo autor é a participação em conferências na área de laboração da empresa.

Na definição da estratégia e objectivos, procura-se o bom enquadramento de todos os colaboradores na estratégia definida, e direccioná-los para aquilo que são os objectivos do mesmo, onde essa compreensão é fundamental para o sucesso do projecto e da empresa. No entanto comparativamente com o questionário, estamos perante extremos onde para uns esses objectivos são sempre definidos e para outros apenas algumas vezes, o que poderá ter a ver com o departamento em questão. Esta é também outra das premissas do estudo de (Mumford, 2000), onde o autor refere que a importância da definição das expectativas de trabalho do indivíduo, deve ser feito mais numa óptica criativa e não como exigências administrativas ou financeiras.

O factor erro não é encarado como uma coisa má, mas como algo positivo, onde se procura chamar a atenção dos colaboradores responsabilizando-as e sendo-se flexível desde que o factor erro não se torne num erro sistemático. No entanto esta é uma questão onde se procura ter alguma sensibilidade e até ser-se criativo na forma como se relacionam com as pessoas. Em questionário vem-se confirmar estas premissas, dado que os inquiridos partilham da mesma opinião.

Com o crescimento começa a existir a delegação de poderes e autonomia, nomeadamente entre os responsáveis de cada departamento. Em questionário existem opiniões antagónicas, dado que 3 inquiridos respondem que tem autonomia na realização das tarefas raramente ou algumas vezes e os restantes 3 inquiridos revelam que isso acontece com frequência se não quase sempre.

Quanto à questão da afectação de recursos no desenvolvimento de um novo projecto, estão presentes os recursos base ou núcleo duro da empresa, como a Produção, o Marketing e a parte Comercial. No entanto a entrada de pessoas novas, tem sido factor de mudança procurando-se que as pessoas sintam o projecto e que se interliguem.

No factor tempo, revelou-se a obrigatoriedade da equipa todos os anos ter e fazer um conceito novo e diferente. Tenta-se sobretudo chamar à atenção para a marca, através da diferenciação do produto e da promoção da equipa jovem. A maioria dos inquiridos sente essa pressão, excepto um inquirido, o que pode ter a ver com o departamento a que o inquirido pertence. Isto vai de encontro à resposta dada em entrevista, dado que foi referido que a empresa todos os anos apresenta um novo produto, Aqui no factor tempo embora a

equipam se tivesse auto-imposto a diferenciação em algo novo a cada ano, é importante que tal como refere (Mumford, 2000) que esta gestão do tempo seja feita por cada colaborador, assim como deve ser dada a faculdade ao colaborador da auto-estruturação das suas actividades, algo que já entra um pouco na delegação dos poderes.

Na abertura a novas ideias, existe a procura da opinião das áreas fulcrais. No entanto aquando de reuniões de equipa, existem já outras pessoas envolvidas criando-se o espaço para evidenciarem a sua opinião e ideia. Em inquérito confirma-se essa abertura, dado que todos os respondentes afirmam que existe sempre um espírito de abertura a novas ideias por parte da liderança, onde a maioria nos dizem que o pode fazer sempre ou com frequência. No entanto nem sempre essas ideias fluem pela organização. Talvez aqui esteja presente o facto da discussão de ideias ser muitas vezes discutido na trilogia enunciada em entrevista.

No que respeita às técnicas de pensamento criativo, lança-se a ideia inicial e depois são discutidas opiniões até se chegar a um consenso na maioria dos casos. No entanto verificou-se que nem sempre é possível. Estas duas últimas questões vão um pouco de encontro às características de grupo enunciadas em (Harvard Business School Publishing Corporation, 2003) que nos diz que o grupo deve ter liberdade para determinar como alcançar disciplinadamente, deve jogar com as ideias de forma a corresponder às expectativas com profissionalismo, deve planear com uma mente aberta à flexibilidade de alteração perante a existência de novas ideias que possam ser incorporadas.

Quanto à importância e influência da liderança, a opinião é que é importantemente que o exemplo venha de cima, tanto na forma de trabalhar, como de organizar e falar, mas também é importante que se crie uma relação próxima, embora doseada. Classificou tanto o grau de importância do papel da liderança, como de influência sobre a criatividade do indivíduo ou grupo de trabalho, com grau quatro. Em questionário revela-se que a delegação de poderes e autonomia dos colaboradores é reduzido. No entanto existe um frequente apoio por parte do líder. O tipo de líder aqui identificado vai um pouco de encontro com algumas características do tipo de Liderança Transformacional, dado que avaliando o todo da entrevista e inquérito, lidera-se o grupo para a prossecução dos objectivos organizacionais estabelecidos, e tenta-se despertar a consciência dos mesmos no sentido de tentarem alcançar elevados valores e ideais.

Na gestão do conflito, apurou-se que acaba por prevalecer a opinião do líder. No entanto existe a preocupação de perceber o argumento de cada ideia, procurando-se sempre um consenso. Na necessidade de uma decisão de desempate, afirma-se que esta deve ser tomada acreditando que tem de haver confiança no que se está a fazer e que por vezes não se pode vacilar. Estas premissas enumeradas em entrevista leva-nos de encontro ao estudo de (Sternberg, 2007) onde um dos elementos da liderança é o perceber que não devem confinar-se apenas ao seu conhecimento, mas que por vezes na hora de desempate e decisão, há que assumir riscos que poderão levar ao insucesso, mas que é necessário acreditar que se levará o projecto avante e de forma eficaz.

Quanto a um sistema de avaliação de Desempenho/Recompensa, não há um método implantado na empresa, excepto na área comercial, que é feita através de estipulação de objectivos/prémios. Em questionário confirma-se que não existe uma clara avaliação de desempenho mas sim talvez uma avaliação de desempenho pontual e consoante o departamento (como é o caso do departamento comercial), onde o feedback é dado com frequência. Esta é também mais um questão em que a empresa já começa a seguir algumas pisadas de encontro ao que é defendido por (Mumford, 2000). Para ao autor, deve existir objectivos pré-estabelecidos, sempre respeitando a autonomia do colaborador, um sistema de avaliação do trabalho desenvolvido pelos colaboradores e instituído um sistema de recompensas mediante a avaliação de forma a motivar extrinsecamente o indivíduo.

O sistema de avaliação é encarado como um factor positivo, que se implementa no sentido das pessoas poderem melhorar o seu desempenho e para auto-conhecimento, e não no sentido de uma avaliação que faça as pessoas ficarem retraídas. Isto é algo que vai também de encontro ao estudo de (Mumford, 2000), onde o autor defende que o que deve ser avaliado é os progressos de trabalho em relação aos objectivos definidos, que funcionará mais como um feedback informativo.

Com a procura de um espírito comum de união, nomeadamente no que respeita ao “pensar a marca”, sente-se uma equipa motivada em cada projecto e principalmente motivada para uma constante aprendizagem.

Nos factores chave para o ambiente criativo, embora enumerando a Cooperação, Humildade, Honestidade, Pro-actividade, Dinâmica, Curiosidade, Espírito de Entregada,

Proximidade, concluiu que o mais importante é o Ambiente. No entanto em inquérito existem opiniões antagónicas, dado que 3 inquiridos referem que o ambiente é frequentemente conducente à criatividade e outros dois não partilham da mesma opinião, o que pode ter a ver com o departamento a que os inquiridos pertencem. O factor Ambiente aqui frisado em entrevista é referido por (Sternberg, 2006), como um factor de grande influência sobre a criatividade, que deve actuar como um agente condutor da criatividade.

Em conclusão final e após as análises anteriores, revela-se aqui que embora estejamos perante uma jovem e pequena empresa de cariz “*low-tech*”, são adoptados algumas atitudes que se revelam de cariz criativo nomeadamente no que respeita á liderança, abertura a novas ideias, sistema de avaliação/recompensa, desenvolvimento de competências e selecção de recursos. Em parte esta tendência criativa pode ter a ver com o facto de estarmos perante uma equipa predominantemente jovem e com o nível de conhecimento que detêm. No entanto existem factores como a gestão de carreiras, a gestão do tempo a abertura a novas ideias, que ainda poderão ser melhorados. Essa melhoria provavelmente só se sentirá com o gradual crescimento da empresa, que por conseguinte levará à necessidade de uma maior delegação de poderes e autonomia aos colaboradores e na hora das decisões obrigará a ouvir todos os departamentos da organização. Para tal seria necessário que a liderança da empresa passasse a ser baseada numa liderança com foco na promoção, que segundo (Wu, et al., 2008), está positivamente relacionada com o comportamento criativo dos colaboradores e irá de encontro ás premissas de motivação intrínseca de (Amabile, et al., 1996), tirando assim o melhor partido dos colaboradores e indo de encontro ás premissas enumeradas como factores chave para o pensamento criativo como é o ser Curioso.

Capítulo 6 –

CONCLUSÃO E PROPOSTA DE ESTUDOS FUTUROS



Capítulo 6 - Conclusão e Propostas para estudos futuros

6.1. Conclusão

O tema central do trabalho esteve na percepção da importância da criatividade na inovação e dos factores chave que poderão ser tidos em conta na medição da criatividade da empresa. Com autores como (Mumford, 2000) percebemos que existem estratégias e práticas de gestão possíveis de adopção que poderão contribuir para o fomento da criatividade no indivíduo, na liderança e por conseguinte no grupo e ambiente, através da compreensão das suas características.

Essas características foram identificadas por autores como (Crosby, 1963), (Sternberg, 2001), (Sternberg, 2006), (Amabile, 1983), (Woodman, et al., 1993) e (Basadur, et al., 1983), entre outros, que vão desde o indivíduo, grupo de trabalho, incluindo os tipos motivação de ambos, ao ambiente.

A criatividade, envolve por isso a confluência de um sem número de factores que podem ir desde as competências intelectuais do indivíduo ao próprio ambiente organizacional.

Ao nível do indivíduo temos: as competências intelectuais, factores cognitivos, conhecimento específico, personalidade, formas de pensamento, que tanto ao nível da bibliografia consultada como ao nível da análise de estudo de caso sobre a Adega Mayor, Lda., se verificaram ser factores tidos em conta pela Direcção de Recursos Humanos na hora de recrutamento.

Ao nível do grupo, verificou-se que em grupo deve prevalecer a liberdade de expressão, uma mente principiante em cada novo projecto abordado, disciplina, tirar partido das experiências passadas para saber jogar com as ideias no presente, um planeamento e flexibilidade para se poder sempre que necessário incorporar ou adoptar novas estratégias. No entanto é ainda importante, conforme indica (Crosby, 1963), que no grupo haja entre os membros, coesão, uma boa comunicação, auto-controlo, maturidade nos actos e decisões, auto-consciência, controlo de interesses, alguma tolerância á ambiguidade, impulsividade e pouca aversão ao risco.

Através do estudo de caso, verificou-se que uma das características que fazem parte do grupo e que se pretende que exista, mesmo com a entrada de novos colaboradores, é a “A coesão para que possam pensar a marca juntos”, “Uma boa comunicação para que na maioria dos casos se chegue a um consenso” a impulsividade e pouca aversão ao risco porque “Na hora de desempate e decisão, há que assumir riscos que poderão levar ao insucesso, mas que é necessário acreditar de que se levará o projecto avante e de forma eficaz.”

No entanto, o ambiente organizacional tem uma forte influência sobre a criatividade do indivíduo e do grupo criativo, na medida em que é ele o conducente da criatividade. Para isso tal como concluíram os autores (Amabile, 1998) e (Woodman, et al., 1993) é necessário que em contexto organizacional existam condições para que a criatividade de grupo ocorra, processos criativos do grupo, processos de informação social que normalmente são proporcionados e fomentados pela chefia de topo, assim como liberdade, tempo, recursos disponíveis, objectivos e desafios atingíveis poder de decisão, tolerância ao factor erro, entre outros.

Normalmente estas condições climáticas não se sentem directamente a partir da chefia de topo mas sim através da liderança. Também em estudo de caso, e uma vez que estamos perante um estudo sobre uma jovem pequena empresa, verificou-se que esses sentimentos vêm a partir da liderança, o que acaba por ser também neste caso uma chefia de topo. No entanto estes factores são todas condições extrínsecas ao indivíduo. O sistema de avaliação e recompensas referido por (Mumford, 2000), são por exemplo um tipo de motivação intrínseca ao indivíduo, assim como a promoção de carreiras, delegação de poderes e autonomia. Também em estudo de caso verificamos que embora estejamos a falar de uma *low-tech*, essas motivações começam a tentar impor-se como política e forma de tirar o maior partido dos seus colaboradores.

No que respeita à liderança, através dos estudos de (Wu, et al., 2008), (Gumusluoglu, et al., 2009), (Soto, 2002), (Sternberg, 2007), entre outros, vimos que a liderança assume aqui um papel de gestor do indivíduo e grupo criativo, tendo também o líder enquanto indivíduo de ter competências criativas, para além de competências de gestão. A diferença é que o líder assume aqui também algumas características e influências até do ambiente criativo. Como nos enumera (Sternberg, 2007), para liderar criativamente, é necessário ter

tolerância à ambiguidade, assumir riscos, desenvolver os conhecimentos fora da área de estudo, fazer uma boa avaliação da natureza dos problemas impostos, ter uma mente aberta a novas ideias, avaliar bem as ideias dos seus colaboradores mas saber também vender as suas ideias, funcionar como um agente motivador, saber dirigir o grupo para o objectivos, proporcionar liberdade a iniciativas próprias dos colaboradores, entre outros factores.

Também aqui o estudo de caso confirmar estas premissas, nomeadamente no que respeita à abertura e avaliação de novas ideias vindas dos seus colaboradores, á assumpção do risco, ao funcionar como um agente motivador.

A abordagem destes itens, para além de ter como intuito dar corpo, sentido e valia ao objecto geral da investigação proposto, são também por final os objectivos específicos da nossa investigação, de forma a minar este estudo de alguma importância para o público-alvo de interesse no mesmo.

Então é certo, quer por este estudo, quer por tudo o que anteriormente foi apresentado até aqui, que a criatividade toma um papel importante como complemento dos recursos da actividade da organização e que deve ser usado para obter vantagem competitiva, indo-se assim de encontro ao objectivo geral que era perceber qual a importância da criatividade na inovação na conjuntura actual portuguesa.

Concluiu-se ainda, que a maioria dos estudos indica que a criatividade é benéfica, na medida em que facilita a resolução de problemas, e que é melhor compreendida se considerarmos as várias perspectivas por ele abordadas, como o indivíduo, processo, produto, pressão, dado que esta se evidencia de diversas formas e em diversos domínios, estando os domínios do produto criativo, do processo criativo, personalidade criativa e pressão criativa associados. É ainda através destes domínios, que percebemos que aqui também está a patente que a cultura do indivíduo está evidente nos mesmos e surge-nos com diferenças na criatividade do mesmo.

6.2.Limitações e Propostas para estudos futuros

Como limitação a apontar, está o facto de não se ter conseguido fazer uma verdadeira medição da criatividade organizacional, e a possibilidade de mensuração a criatividade da empresa, embora se tivesse conseguido aqui, fazer o cruzamento de opiniões sobre o ambiente criativo entre o dirigente e os colaboradores da empresa através de entrevista e aplicação de questionário. No entanto esse cruzamento de dados não é suficiente nem nos dá a possibilidade de uma mensuração da criatividade organizacional, através do qual algum dirigente pudesse tomar decisões ou adoptar estratégias de fomento á criatividade na sua empresa.

No entanto conseguimos ir de encontro aos objectivos específicos do estudo e dar resposta a questões fulcrais na identificação e compreensão desses factores críticos ou características a ter em conta na avaliação da Criatividade Organizacional e conseguiu-se a elaboração de um questionário fiável que poderá ser explorado futuramente. Essas questões fulcrais são:

- i. Como estimular e formas de estímulo da criatividade em Ambiente Organizacional;
- ii. Características específicas de um indivíduo e do grupo criativo;
- iii. Perceber de que forma pode a criatividade influenciar os índices de inovação de uma entidade;
- iv. Perceber o que é e como se processa o processo criativo e por conseguinte o processo inovação.

No que respeita ao objectivo geral, foi possível perceber qual a importância da Criatividade na Inovação, que nos permite ir de encontro aos objectivos organizacionais e obter vantagem competitiva. Não foi possível no entanto fazer um prévio desenvolvimento de um modelo econométrico que permita uma verdadeira medição da criatividade organizacional da empresa.

Assim como proposta para estudo futuro, impõe-se o facto para qual este estudo tem apontado. Seria importante desenvolver um modelo que auxiliasse na mensuração e

avaliação da criatividade de uma empresa como indivíduo ou pessoa colectiva que é, como já foi aqui enunciado anteriormente.

Pelos artigos analisados, são estudadas várias características ou efeitos da criatividade, mas sem nunca se apresentar qualquer modelo de mensuração. Seria interessante fazer o cruzamento entre a criatividade do indivíduo, a criatividade de grupo a liderança e estratégias adoptadas para a inovação. O questionário “Criatividade Organizacional” em anexo, elaborado com base nos estudos do Capítulo 4, poderá ser uma boa ferramenta de medição e de base para a construção de um diagnóstico da criatividade organizacional da empresa.

Propõe-se a utilização do mesmo para um estudo piloto e aplicação a uma amostra de dimensão considerável, onde através de uma Análise Factorial e uma *Confirmatory Factor Analysis (CFA)*, possamos chegar à conclusão de quais as questões chave que poderão servir de base a um possível diagnóstico sobre a criatividade organizacional.

Talvez a partir daqui seja possível abordar e desenvolver um modelo que nos dê avaliações de correlação entre os diversos níveis em que opera a empresa, ou seja, o contextual, transaccional e organizacional, através de fenómenos que ocorrem nessas mesmas envolventes da empresa.

No organizacional já percebemos que as questões chave se vão prender com o conhecimento dos recursos e “*know-how*” dos mesmos, prendendo-se assim a avaliação com o inquérito que vai de encontro ao que aqui se estudou.

No entanto no que respeita às outras vertentes que fazem parte da laboração do dia-a-dia organizacional teremos de fazer alguma avaliação talvez até comparando-os com alguns modelos de análise da gestão como a análise do tipo “PEST” ao nível Contextual, do tipo 5 Forças de Michael Porter ao nível do ambiente Transaccional e análise do tipo *Swot* ao nível do ambiente Organizacional, de forma a chegarmos a meios de avaliação.

Não deveremos esquecer que é importante ter em conta as medidas e análise do contexto político empresarial acima de tudo, para conhecermos o meio onde as organizações operam. Por aqui julgo que será possível chegarmos, num futuro próximo, ao modelo realmente pretendido

BIBLIOGRAFIA

Abernathy W. J. e Clark K. B. Innovation: Mapping the winds of creative destruction [Jornal] // Research Policy. - 1985. - Vol. 14. - pp. 3-22.

Amabile T. Creativity in Context [Jornal] // Westview Press, Boulder, CO. - 1996.

Amabile T. M. A model of creativity and innovation in organizations [Jornal] // Research in Organizational Behavior / ed. Greenwich CT: JAI Press. - [s.l.] : In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), 1988. - Vol. 10. - pp. 123-167.

Amabile T. M. The Social Psychology of creativity [Jornal] // New York: Springer. - 1983.

Amabile Teresa B. How to kill Creativity [Jornal] // Harvard Business Review. - September-October de 1998. - pp. 77-87.

Amabile Teresa M. [et al.] Assessing the Work Environment for Creativity [Jornal] // The Academy of Management Journal. - Outubro de 1996. - Vols. 39, No. 5. - pp. 1154-1184.

Baehr M. E. Predicting Success in higher level positions: A guide to the system for testing and evaluation of potencial [Artigo] // New York: Quorum. - 1992.

Barron F. B. e Harrington D. M. Creativity, intelligence, and personality [Jornal] // Annual Review of Psychology. - 1981. - Vol. 32. - pp. 439-476.

Basadur M. S. e Finkbeiner C. T. Identifying attitudinal factors related to ideation in creative problem solving [Relatório] : (Research and Working Paper No. 207) / Hamilton, Canada: McMaster University, Faculty of Business. - 1983.

Basadur M. S. e Finkbeiner C. T. Measuring preference for ideation in creative problem-solving training [Jornal] // Journal of Applied Behavioral Science. - 1985. - Vol. 21 (1). - pp. 37-49.

Basadur M. S. e Robinson S. A. The new creative thinking skills needed for total quality management to become fact, not just philosophy [Jornal] // American Behavioral Scientist. - 1993. - Vol. 37 (1). - pp. 121-138.

Basadur Min e Hausdorf Peter A. Measuring Divergent Thinking Attitudes Related to Creative Problem Solving and Innovation Management [Jornal] // Creativity Research Journal. - 1996. - Vol. 9. - pp. 21-32. - 1.

Bass B. M. Transformational Leadership: Industrial, military and educational impact [Relatório]. - [s.l.] : Mahwah, Nj: Lawrence Erlbaum Associates, 1998.

Bass B. M., Avolio B. J. e Atwater L. The transformational and transactional leadership of men and women [Jornal] // International Review of Applied Psychology. - 1996. - Vol. 45. - pp. 5-34.

Bexton W. H., Heron W. e Scott T. H. Effects of Decreased Variation in the Sensory Environment [Jornal] // Canadian Journal of Psychology. - 1954. - Vols. 8, 70.

Bierly Paul E., Kolodinsky W. Robert e Charette Brian Brian J. Understanding the Complex Relationship Between Creativity and Ethical Ideologies [Jornal] // Journal of Business Ethics. - 2009. - Vol. 86. - pp. 101–112.

BIRMINGHAM Carolyn, BUSENITZ Lowell e ARTHURS Jonathan The Staging of Venture Capital Investments and Reinvestment Decisions = Frontiers of Entrepreneurship Research. - 2002.

Brabandere Luc de A Gestão das Idéias, da Critividade à Inovação [Livro] / trad. Azevedo Susana e Pereira Sérgio. - Lisboa : Piageteditorial, 1998.

Camusso Mariángeles LOS MITOS DE LA CREATIVIDAD EN LA ENSEÑANZA DE LA CREATIVIDAD PUBLICITARIA [Artigo] // Creatividad y Sociedad. - Octubre de 2007. - 11.

Carreras Manuel Rajadell, Viadiu Federico Marimón e Garzón Federico Garriga La estimulación de la creatividad como fuente de ventaja competitiva [Conferência] // X Congreso de Ingeniería de Organización. - Valencia : [s.n.], 7 Y 8 de Septiembre de 2006.

Carrol J. B. Domains of cognitive ability [Conferência] // Paper Presented at the meeting of the Americam Association for the Advancement of Science. - Los Angeles : [s.n.], 1985.

Cattel R. B. Abilities: Their structure, growth, and action [Livro]. - Boston : Houghton Mifflin, 1971.

Crosby Andrew Criatividade e Desempenho na Organização Industrial [Livro] / trad. Simões Auripebo Berrance. - [s.l.] : Editora Atlas, S.A., 1963. - 1ª edição.

Csikszentmihalyi M. Creativity: Flow and the psychology of discovery and ivenction [Artigo] // New York: HarperCollins. - 1996.

De Bono E. El pensamiento creativo: E poder del pensamiento lateral para la creación de nuevas ideas [Livro]. - [s.l.] : Paidós editora, 1999.

Drucker Peter Ferdinand Inovação e Espírito Empreendedor (Entrepreunership): práticas e princípios [Livro]. - [s.l.] : Livraria Pioneira Editora, 1985. - 2.

Epstein Robert, Schmidt Steven M. e Warfel Regina Measuring And Training Creativity Competencies: Validation of a New Test [Jornal] // Creativity Research Journal. - 2008. - Vol. 20. - pp. 7-12. - 1.

Ferreira Manuel Portugal, Santos João Carvalho e Serra Fernando Ribeiro Ser Empreendedor - pensar, criar e moldar a nova empresa [Livro]. - Lisboa : Edições Sílabo, 2008. - 1ª.

Forsyth D. R. A Taxonomy of Ethical Ideologies [Jornal] // Journal of Personality and Social Psychology. - Vol. 39. - pp. 175-184.

Friedman S. Ronald e Förster Jens The effects of Promotion and prevention Cues on Creativity [Jornal] // Jornal of Personality and Social Psychology. - 2001. - Vol. 81. No.6. - pp. 1001-1013.

Garcia R. e Calantone R. J. A Critical Look at Techonological Innovation Typology and Innovativeness Terminology: A literature Review [Jornal] // The Journal of Product Innovation Management. - 2002. - Vol. 19 (2). - p. 110.

García Rigoberto Understanding The Creative Process [Livro]. - Madison : SSIC Publishing, Corp, 2008. - 2.

Gardner H. Creating minds [Artigo] // New York: Basic Books. - 1993.

Gardner H. Leadings minds [Artigo] // New York: Basic Books. - 1995.

Goldenberg Jacob e Mazursky David Creativity in product innovation [Livro]. - [s.l.] : Cambridge University Press, 2002.

Goleman D. Working with emotional intelligence [Livro]. - New York : Bantam Books., 1998.

Griffin Ricky Fundamentals of Management [Livro]. - [s.l.] : Houghton Mifflin Company, 2008. - 5.

Groves Robert M. [et al.] Survey Methodology. - Hoboken : John Wiley & Sons, Inc, 2009. - 2.

Gruber H. E. Darwin on man: A psychological study of scientific creativity [Livro]. - Chicago : University of Chicago Press, 1981. - 2nd.

Gumusluoglo Lale e Ilsev Arzu Transformational Leadership, creativity, and organizational innovation [Jornal] // Journal of Business Research. - 2009. - Vol. 62. - pp. 461 - 473.

Gupta Praven Inovação Empresarial no Séc. XXI [Livro]. - [s.l.] : Grupo Editorial Vida Económica, 2008.

Hamel Jacques, Dufour Stéphane e Fortín Dominic Case Study Methods [Livro]. - Newbury Park, New Delhi, London : Sage Publications, 1993. - Vol. 32.

Hancock Dawson R. e ALgozzine Bob Doing Case Study Research: A Practical Guide for Beginning Researchers [Livro]. - New York : Teachers College Press, 2006.

Harvard Business School Publishing Corporation Managing Creativity and Innovation: Your Mentor and Guide to Doing Business Effectively [Livro]. - United States of America : Harvard Business School Publishing Corporation, 2003.

Henderson R. e Clark K. Architectural Innovation: The Reconfigurations of Existing Product Technologies and the failure of established Firms [Jornal] // Administrative Science Quarterly. - 1990.

Higgins E. T. Beyond pleasure and pain [Jornal] // American Psychologist. - 1997. - Vol. 52 (12). - pp. 1280-1300.

Jolly Adam Innovation: Harnessing Creativity for Business Growth Inspire, Create, Connect you busines [Livro]. - London : British Library Cataloguing in Publication data, 2003.

Lee Sam Youl, Florida Richard e ACS Zoltan J. Creativity and Entrepreneurship: A Regional Analisis of New Firm Formation [Jornal] // Regional Studies. - November de 2004. - Vol. 38.8. - pp. 879-891.

LERNER Josh When bureaucrats meet entrepreneurs: The design of effective public venture capital's programmes [Jornal] // The Economic. - 2002. - Vols. 112,477. - pp. 73-84.

Makri Marianna e Scandura Terri A. Exploring the effects of creative CEO leadership on innovation in high-technology firms [Jornal] // Leadership Quarterly. - 2010. - pp. 75-88.

March J. G. e Simon H. A. Organizations [Secção do Livro]. - New York : John Wiley, 1958.

McCrae R. R. e Costa P. T., Jr Openness to experience [Secção do Livro] // Perspectives in personality / autor do livro (Eds.) In R. Hogan & W. H. Jones. - Greenwich : CT: JAI, 1985. - Vol. 1.

Merrill Peter Innovation generation: creating an innovation process and an innovative culture [Livro]. - [s.l.] : American Society for Quality, 2008.

Michalko M. Thinkertoys [Livro]. - [s.l.] : Ediciones Gestión 2000, 1999.

Miller William C. Validation of the Innovation Styles Profile. - 16 de October de 1989.

Mumford M. D. [et al.] Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships [Jornal] // The Leadership Quarterly. - 2002. - Vol. 13. - pp. 705-750.

Mumford M. D. e Connely M. S. Leaders as creators: Leader performance and problem solving in ill-defined domains [Jornal] // The Leadership Quarterly. - 1991. - Vol. 2. - pp. 289-316.

Mumford M. D., Reiter-Palmon R. e Redmond M. R. Problem Construction and cognition: applying problems representations in ill-defined problems [Secção do Livro] // Problem Finding, Problem Solving, and Creativity / autor do livro Runco M. A.. - [s.l.] : Ablex Publishing Company, 1994.

Mumford Michael D. [et al.] Charismatic, Ideological, and Pragmatic Leadership: Multi-level influences on emergence and performance [Jornal] // The Leadership Quarterly. - 2008. - Vol. 19. - pp. 144 - 160.

Mumford Michael D. Managing Creative People: Strategies and Tactics for Innovation [Relatório] / The University of Oklahoma, Norman. - OK, USA : [s.n.], 2000.

Nickels T. Enlightenment versus romantic models of creativity in since and beyond [Jornal] // Sociological Inquiry. - 1994. - Vol. 48. - pp. 65-95.

Oldham GR e Cummings A. Employee creativity: personal and contextual factors at work [Jornal] // Academy of Management journal. - 1996. - Vol. 39 (3). - pp. 607 - 634.

Pereira Alexandre Guia Prático de Utilização do SPSS - Análise de Dados para Ciências Sociais e Psicologia [Livro]. - Lisboa : Edições Sílabo, Lda, 2008. - 7ª.

Pérez Cristina Etayo e Pérez Jorge Del Río Influencia de los factores humanos sobre la [Jornal] // ZER. - 2008. - Vols. 13, N.º25. - pp. 197-219.

Pérez Jorge del Río Revisión de las Investigaciones Psicológicas sobre Creatividad [Jornal] // Observatorio (OBS*) Journal. - Universidad de Navarra, España : [s.n.], 2007. - Vol. 2. - pp. 253-302.

Ponti F. La empresa creativa: Metodología para el desarrollo de la innovación en las organizaciones [Livro]. - [s.l.] : Granica, 2001.

Runco Mark A. Creativity [Jornal] // Annu. Rev. Psychol. - 2004. - Vol. 55. - pp. 657-687.

Sarkar Soumodip Empreendedorismo e Inovação [Livro]. - Lisboa : Escolar Editora, 2007.

Sarkar Soumodip Empreendedorismo e Inovação [Livro]. - Lisboa : Escolar Editora, 2010. - 2ª.

SashKin M. Charismatic leadership: The elusive factor in organizational effectiveness [Secção do Livro] // The visionary leader / autor do livro In J. A. Conger & R. N. Kanugo (Eds.). - San Francisco : Jossey-Bass, 1988.

Scratchley Linda S. e Hakstian A. Ralph The Measurement and Prediction of Managerial Creativity [Jornal] // Creativity Research Journal. - 2000-2001. - Vol. 13. - pp. 367-384. - 3 & 4.

Senge Peter M. The leaders new work: building, learning organizations [Livro]. - Fall : Sloan Management Review, 1990.

Shin SJ e Zhou J. Transformational leadership, conservation and creativity: evidence from Korea [Jornal] // Academy of Management Journal. - 2003. - Vol. 46 (6). - pp. 703 - 714.

Silvia Paul J. [et al.] Assessing Creativity With Divergent Thinking Tasks: Exploring the Reliability and Validity of a New Subjective Scoring Methods [Jornal] // Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts. - 2008. - Vols. 2, N.º 2. - pp. 68-85.

Simonton D. K. Greatness [Livro]. - New York: Guilford : [s.n.], 1994.

Sternberg R. J. e Clinkenbeard P. R. The triarchic model applied to identifying, teaching, and assessing gifted children [Jornal] // Roeper Review. - 1995. - Vol. 17 (4). - pp. 255-260.

Sternberg R. J. e Grigorenko E. L. Styles of thinking in School [Jornal] // European Journal for High Ability. - 1995. - Vol. 6 (2). - pp. 201-219.

Sternberg R. J. e Lubart T. I. Investing in Creativity [Jornal] // American Psychologist. - 1996. - pp. 677-688.

Sternberg R. J. Thinking Styles [Livro]. - New York : Cambridge University Press, 1997.

Sternberg R. J., Kaufman J. C. e Pretz J. E. A propulsion model of creative leadership [Jornal] // The Leadership Quarterly. - 2003. - Vol. 14. - pp. 455-473.

Sternberg Robert J. A Systems Model of Leadership: WICS [Jornal] // American Psychologist. - January de 2007. - Vols. 62, N.º 1. - pp. 34-42.

Sternberg Robert J. The Nature of Creativity [Jornal] // Creativity Research Journal. - 2006. - Vols. 18, No. 1. - pp. 87-98.

Sternberg Robert J. What is The Common Thread Of Creativity? Its Dialectical Relation to Intelligence and Wisdom [Jornal] // American Psychologist. - April de 2001. - Vols. 56, 4. - pp. 360-362.

Sternberg Robert J., Kaufman James C. e Pretz Jean E. A Propulsion model of creative leadership [Jornal] // The Leadership Quarterly. - 2003. - Vol. 14. - pp. 455-473.

Unsworth Kerrie Unpacking Creativity [Jornal] // Academy of Management Review. - 2001. - Vol. 26(2). - pp. 286-297.

Ward Thomas B. Cognition, creativity, and entrepreneurship [Jornal] // Journal of Business Venturing. - 2003. - pp. 1-16.

Woodman R. W. e Schoenfeldt L. F. Individual differences in creativity: An interactionist perspective [Secção do Livro] // Handbook of creativity / ed. Press Plenum. - New York : In J. A. Glover. R. R. Ronning. & C. R. Reynolds (Eds.), 1989.

Woodman Richard W., Sawyer John E. e Griffin Ricki W. Toward a Theory of Organizational Creativity [Jornal] // Academy of Management Review. - 1993. - Vols. 18, N.º 2. - pp. 293-321.

WRIGHT Mike, ROBBIE Ken e ENNEW Christine Ventures capitalists and serial entrepreneurs. [Jornal] // Journal of Business Venturing. - 1997. - Vol. 12. - pp. 227-249.

Wu Cindy [et al.] The influence of leader regulatory focus on employee creativity [Jornal] // Journal of Business Venturing. - 2008. - pp. 587-602.

Yin Robert K. Applications of case study research / ed. Robinson Sanford / prod. Robinson Sanford. - Thousand Oaks : Sage Publications Inc, 2003. - 2ª. - Vol. 34.

Yin Robert K. Case Study Research: Design and Methods (Applied Social Research Methods) [Livro]. - California : Sage Inc., 2009. - 4th : Vol. 5.

WEBGRAFIA

ADEGA MAYOR [Online] // [adegamayor / prod. W20 Design](http://www.adegamayor.pt/). - 15 de Outubro de 2010. - <http://www.adegamayor.pt/>.

DuBrin Andrew J. <http://books.google.com/> [Online] // <http://books.google.com/books>. - 2003. - 21 de 04 de 2010. - <http://books.google.com/books?id=fP9CzoIGjCQC&pg=PT302&dq=lideran%C3%A7a+carism%C3%A1tica&ei=Y13PS7WRM4zeyATdsu3qAg&hl=pt-PT&cd=2#v=onepage&q=lideran%C3%A7a%20carism%C3%A1tica&f=false>.

Dvergsdal Stacy Empowering Peole, Accelerating Performance [Online] // Empower News. - 2010 de Outubro de 10. - http://www.google.pt/imgres?imgurl=https://203eb7fc82-custmedia.vresp.com/library/1241613665/5bc7fe0e46/transformational_leadership_041309.gif&imgrefurl=http://www.abouteipi.com/ENews/Empower_Newsletter_04_2009.htm&usg=__CyeJHvBxuIDy4JjwTgxGn9cFj5Q=&h=273&.

<http://en.wikipedia.org/wiki/>. (28 de 07 de 2010). Obtido em 28 de 07 de 2010, de http://en.wikipedia.org/wiki/Qualitative_research

<http://www.efdeportes.com/efd65/caso.htm>_ 14.06.2010

Soto, E. (2002). <http://books.google.com/>. Obtido em 21 de 04 de 2010, de <http://books.google.com/books?id=EFM4yZpJrm8C&pg=PA230&dq=lideran%C3%A7a+carism%C3%A1tica&ei=D2bPS8S-FqeszgS5g-3PAg&hl=pt-PT&cd=8#v=onepage&q=lideran%C3%A7a%20carism%C3%A1tica&f=false>

[wikipedia.org](http://pt.wikipedia.org/wiki/Question%C3%A1rio). (s.d.). Obtido em 04 de 08 de 2010, de <http://pt.wikipedia.org/wiki/Question%C3%A1rio>

Wikipédia: A Enciclopédia Livre. (2010 de Outubro de 9). Obtido em 10 de Outubro de 2010, de Wikipédia: http://pt.wikipedia.org/wiki/M%C3%A9todo_cient%C3%ADfico

ANEXOS



ANEXO I – GUIÃO DE ENTREVISTA

A Importância da Criatividade na Inovação: Medindo a Criatividade na Empresa



“Guião de Entrevista Criatividade Organizacional”

O objectivo desta entrevista é obter uma resposta do que é a criatividade individual, e de grupo, enquanto equipa de trabalho, de forma a obter uma medida do que poderá ser criatividade organizacional da empresa. O seu propósito é contribuir para o desenvolvimento de dissertação de Mestrado que se subordina ao tema “A importância da Criatividade na Inovação: Medindo a Criatividade da Empresa”, no âmbito do curso de Mestrado em Empreendedorismo e Inovação, da Universidade de Évora.

Empresa:	Entrevistado:
Sector de actividade:	Idade:
Ano de constituição:	Sexo:
Localização:	Habilitações literárias:
N.º total colaboradores:	Área de especialização:
Grau de habilitações predominante:	Função:

Como é encarado o papel e a importância dos colaboradores pela organização?

Em que base assenta a selecção dos recursos humanos da organização? Conhecimento específico, experiência trabalho, confronto com a definição problema/geração de ideia de resolução ou outros?

A Importância da Criatividade na Inovação: Medindo a Criatividade na Empresa

No que respeita a políticas de desenvolvimento dos conhecimentos e competências dos colaboradores que incentivos ou medidas de incentivo adopta a organização?

Considera de extrema importância que os colaboradores tenham bem definidos a estratégia e objectivos quer de um determinado projecto, quer da própria organização?

Como lida a organização com o factor erro?

Até que ponto tem o colaborador a delegação do poder ou autonomia na decisão, gestão e desenvolvimento do seu trabalho no dia-a-dia de um novo projecto?

Sempre que a organização pretende se lançar num novo projecto, são afectados os recursos necessários ao seu desenvolvimento?

Como funciona o factor tempo no desenvolvimento de um novo projecto? Existe pressão para o seu aparecimento ou é dado o tempo necessário para o amadurecimento de ideias?

A Importância da Criatividade na Inovação: Medindo a Criatividade na Empresa

Até que ponto existe abertura á existência de diferentes pontos de vista e ideias para a resolução de um problema? Até que ponto são os colaboradores chamados a esta discussão criativa?

Quais as técnicas de pensamento criativo utilizadas para o aparecimento e discussão de novas ideias?

Numa escala de 1 a 5, qual o grau de importância do papel da liderança sobre a criatividade do individuo ou grupo de trabalho? _____

Numa escala de 1 a 5 qual o grau de influência da liderança na criatividade do trabalhador ou grupo de trabalho? _____

Como descreveria o tipo de liderança predominante na organização? É esta uma liderança criativa?

Que papel tem o líder na gestão do conflito de novas ideias na organização?

No que respeita à avaliação de desempenho dos colaboradores, existe algum método adoptado pela organização? Se sim qual?

A Importância da Criatividade na Inovação: Medindo a Criatividade na Empresa

Caso exista, como funciona o sistema de recompensas?

Em sua opinião pensa que um sistema de avaliação funciona como um inibir do pensamento criativo do colaborador ou é algo que é colmatado pelo sistema de recompensas posteriormente?

Sente-se e sente que entre os restantes colaboradores da organização predomina a motivação em cada novo projecto?

Quais os factores chave, ou que considera determinantes, na criação de um ambiente favorável ao desenvolvimento da criatividade e inovação organizacional?

ANEXO II – QUESTIONÁRIO

A Importância da Criatividade na Inovação: Medindo a Criatividade na Empresa



“QUESTIONÁRIO CRIATIVIDADE ORGANIZACIONAL”

Objectivo

O objectivo deste questionário é obter uma réplica do que é a criatividade individual, e de grupo, enquanto equipa de trabalho, de forma a obter uma medida do que poderá ser criatividade organizacional da organização.

O seu propósito é contribuir para o desenvolvimento da dissertação de Mestrado que se subordina ao tema “A importância da Criatividade na Inovação: Medindo a Criatividade da Empresa”, no âmbito do curso de Mestrado em Empreendedorismo e Inovação, da Universidade de Évora.

Instruções

Deve responder conscientemente a todas as questões, após uma leitura atenta, de forma a obter-se um resultado puro que contribua verdadeiramente para a veracidade e valia técnica deste trabalho.

Os dados recolhidos destinam-se exclusivamente a esse fim, garantindo-se o seu total anonimato e confidencialidade. Nota: Preencha por extenso os campos e coloque “X” nas questões de resposta alternativa.

Composição

Este questionário é composto por 3 partes sendo que: (ia) caracterização da empresa, (ib) caracterização do indivíduo, (ii) Escala de atitudes face à criatividade individual, (iii) Escala de atitudes de promoção da criatividade de grupo.

I PARTE

A. Caracterização da Empresa

Nome:	Ano de constituição:
Sector de Actividade:	Distrito:
CAE:	Localidade:
Certificações:	

B. Caracterização do Inquirido

Nome:

Idade:

Nacionalidade:

Sexo:

☐ Feminino

☐ Masculino

Função:

<input type="checkbox"/>	Administração/Gerência
<input type="checkbox"/>	Recursos Humanos
<input type="checkbox"/>	Engenharia/Desenvolvimento do Produto
<input type="checkbox"/>	Advocacia
<input type="checkbox"/>	Fabricação
<input type="checkbox"/>	Marketing
<input type="checkbox"/>	Medicina
<input type="checkbox"/>	Investigação & Desenvolvimento
<input type="checkbox"/>	Serv.Comerciais/Administrativos/Contabilidade/Financeiros
<input type="checkbox"/>	Serviços de Logística

Situação Laboral:

<input type="checkbox"/>	Efectivo
<input type="checkbox"/>	Contrato a Termo
<input type="checkbox"/>	Contrato sem Termo
<input type="checkbox"/>	Outro (Estágio)

Habilitações Literárias:

<input type="checkbox"/>	9º Ano
<input type="checkbox"/>	12º Ano
<input type="checkbox"/>	Bacharel
<input type="checkbox"/>	Licenciatura
<input type="checkbox"/>	Mestrado
<input type="checkbox"/>	Doutoramento

Área de estudo ou Especialização:

Nível da organização:

<input type="checkbox"/>	Topo (Presidência, Chefe Executivo)
<input type="checkbox"/>	Executivo (Vice-Presidente, Directores)
<input type="checkbox"/>	Médio-alto (Dept. Executivo, Chefe de Fabrica)
<input type="checkbox"/>	Médio (Chefes de Departamento)
<input type="checkbox"/>	Primeiro Nível (Chefes de Secção, Supervisores)
<input type="checkbox"/>	Segundo Nível (Técnicos, Secretariado ou Pessoal de Apoio, Operadores de Máquinas)

Anos ao serviço da empresa:

<input type="checkbox"/>	0-5 Anos
<input type="checkbox"/>	6-10 Anos
<input type="checkbox"/>	11-15 Anos
<input type="checkbox"/>	16-20 Anos
<input type="checkbox"/>	> 20 Anos

II PARTE

ESCALA DE ATITUDES FACE À CRIATIVIDADE INDIVIDUAL

A seguinte escala, tem como propósito identificar atitudes criativas. Por favor seleccione a resposta que mais se identifica com a sua forma de pensar ou agir perante cada situação, onde as iniciais têm o seguinte significado: (N) -Nunca; (R) -Raramente; (AV) -Algumas Vezes; (F) -Frequentemente; (S) - Sempre.

	N	R	AV	F	S
1. Sempre que possível, procuro novas soluções para responder a velhos problemas.					
2. Facilmente identifico as boas ideias ou projectos.					
3. Tenho o hábito de ler, pesquisar e organizar a informação.					
4. Assumo riscos de forma calculada.					
5. Se necessário altero as minhas rotinas.					
6. Adapto-me com facilidade a novos ambientes de trabalho.					
7. Mesmo em ambientes pouco favoráveis sou capaz de expressar as minhas ideias.					
8. Concentro-me facilmente nas tarefas a realizar.					
9. Sinto a satisfação do dever cumprido.					
10. Normalmente, defino objectivos ambiciosos.					
11. Normalmente tenho vontade de trabalhar.					
12. O meu equilíbrio assenta e depende dos afectos que tenho.					
13. O contexto em que vivo tem influência no meu dia-a-dia profissional.					
14. Deliberadamente utilizo estratégias que influenciam as pessoas.					
15. Procuro implementar os projectos de forma clara.					
16. As minhas competências assentam essencialmente na minha formação académica.					
17. De um modo geral confio no meu próprio juízo.					
18. Gosto de assumir a gestão dos projectos que me são propostos.					
19. Embora as decisões profissionais sejam minhas, procuro sempre uma opinião.					
20. Encaro sempre cada projecto como um novo desafio.					
21. Procuro actualizar o meu conhecimento na minha área de especialização.					
22. Consigo gerir bem o stress.					
23. Tenho desenvolvido a minha educação ao longo da minha vida.					
24. Procuro com frequência informação de outras áreas e especialidades.					
25. Por vezes uso os meus devaneios como fonte de novas ideias.					
26. Assumo riscos sem medo de falhar.					
27. Prefiro o trabalho individual, ao trabalho em equipa.					
28. Tomo decisões de forma intuitiva.					
29. Quando uma função requer um trabalho muito detalhado tendo a ser impaciente.					
30. Prefiro trabalhar com grupos que sejam organizados de forma solta.					
31. Prefiro solucionar problemas que exigem a criação de novas formas de os solucionar.					

A Importância da Criatividade na Inovação: Medindo a Criatividade na Empresa

32.	Trabalho melhor quando posso responder a situações devidamente planeadas.					
33.	Dou o meu melhor, quando tenho autonomia.					
34.	Quando me entregam um projecto novo, gosto de perguntar o que este a ser assumido.					
35.	Prefiro trabalhar com grupos que sejam bem estruturados.					
36.	Quando encaro um problema, gosto de perguntar o que se sabe acerca da situação, e o que os outros já fizeram em situações similares.					
37.	Prefiro resolver problemas que exijam muitas perspectivas e alternativas para serem considerados.					
38.	O desenvolvimento das minhas competências é indispensável para alcançar os meus objectivos.					
39.	Eu faço uma melhor gestão do meu trabalho quando vivo cada momento.					
40.	Tento encontrar soluções combinando as ideias de todos os envolvidos.					
41.	Normalmente tenho uma mente aberta.					
42.	Gosto mais das tarefas quando posso exceder-me, à medida que aprendo novas competências.					
43.	Faço a gestão do meu trabalho planeando o dia-a-dia.					

III PARTE

ESCALA DE ATITUDES DE PROMOÇÃO DA CRIATIVIDADE DE GRUPO

A seguinte escala tem como propósito identificar práticas adoptadas pela organização que fomentam a criatividade de grupo. Por favor seleccione a resposta que, na sua opinião, caracteriza essas praticas por parte da organização, onde as iniciais têm o seguinte significado de frequência: (N) -Nunca; (R) -Raramente; (AV) -Algumas Vezes; (F) -Frequentemente; (S) -Sempre.

	N	R	AV	F	S
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
6.					
7.					
8.					
9.					
10.					
11.					
12.					
13.					

A Importância da Criatividade na Inovação: Medindo a Criatividade na Empresa

14.	Nesta organização é de extrema importância fazer as coisas como sempre foram feitas.								
15.	Toda a organização compartilha de uma visão clara de onde vamos e do que estamos a fazer.								
16.	Existe um espírito de confiança entre as pessoas com quem trabalho directamente.								
17.	As pessoas desta organização preocupam-se em defender o seu território.								
18.	Todas as novas ideias são encorajadas pela organização.								
19.	Dentro do grupo de trabalho desafiamos as ideias uns dos outros de forma criativa.								
20.	Existe um espírito de competição destrutivo dentro da organização.								
21.	A avaliação de desempenho dentro desta organização é justa.								
22.	Existem problemas políticos dentro da organização.								
23.	A chefia de topo da organização aguarda que as pessoas façam o seu trabalho criativo.								
24.	A estrutura e procedimentos desta organização são demasiado formais.								
25.	Existem expectativas irreais do que as pessoas podem alcançar.								
26.	As pessoas são reconhecidas pelo seu trabalho criativo dentro da organização.								
27.	Por vezes existe pressão para produzir algo aceitável mesmo que com pouca qualidade.								
28.	O meu grupo de trabalho caracteriza-se por um bom mix de aptidões e competências.								
29.	Tenho a sensação de controlo do meu trabalho e ideias no ambiente de trabalho diário.								
30.	A organização estimula os colaboradores por meio de remuneração.								
31.	O fracasso é aceite na organização, se o esforço no projecto foi bom.								
32.	Os orçamentos para os projectos são normalmente adequados.								
33.	As pessoas são recompensadas pelo trabalho criativo.								
34.	A minha área nesta organização é eficiente e eficaz.								
35.	As pessoas nesta organização podem expressar ideias incomuns sem medo de serem alvo de chacota.								
36.	As pessoas do meu grupo de trabalho comprometem-se com o seu trabalho.								
37.	Recebemos sempre um feedback construtivo sobre o nosso trabalho.								
38.	A organização desenvolve bons mecanismos de estímulo e desenvolvimento de ideias criativas.								
39.	As pessoas são encorajadas a assumir riscos nesta organização.								
40.	Tenho autonomia e liberdade para escolher os projectos que quero desenvolver.								
41.	O ambiente de trabalho da organização é conducente a criatividade.								
42.	As pessoas são estimuladas a resolver problemas de forma criativa.								
43.	Tenho liberdade para planear o desenvolvimento dos projectos.								
44.	Sinto que estou a trabalhar num projecto importante.								
45.	Existe alguma pressão no que respeita ao cumprimento de prazos no meu trabalho.								
46.	As críticas destrutivas são um problema nesta organização.								
47.	Existe apoio e incentivo por parte de toda liderança da organização.								
48.	O trabalho é proposto pelo líder de forma clara e desafiante.								
49.	A organização é estritamente controlada pela chefia de topo.								
50.	O líder define claramente todos os objectivos.								
51.	O meu líder tem poucas competências ao nível interpessoal.								
52.	Sinto que a chefia de topo é entusiástica quanto ao meu trabalho.								
53.	O líder valoriza contribuições individuais para o projecto.								
54.	O líder tem um espírito aberto a novas ideias.								
55.	O líder desafia-nos com problemas que ele não consegue resolver.								
56.	O líder reconhece o pensamento criativo na sua avaliação.								
57.	O líder raramente substitui os membros de uma equipa.								

A Importância da Criatividade na Inovação: Medindo a Criatividade na Empresa

58. Por vezes o líder encoraja-nos a trabalhar noutras áreas da organização.						
59. O líder muda regularmente os membros de todos os grupos.						
60. O líder apresenta apenas trabalhos práticos que sabe poder ser completados.						
61. O líder encoraja-nos a formações fora da nossa área de especialização.						
62. O líder dá atribuições difíceis e de objectivos ambiciosos.						
63. A organização possui um método de análise dos seus insucessos.						
64. A organização tem uma estratégia definida para a sua internacionalização.						
65. A organização possui alianças ou parcerias externas (Universidades e centros de investigação) para o desenvolvimento dos projectos.						
66. A organização recolhe sugestões dos colaboradores que visem a melhoria do seu funcionamento.						
67. A organização envolve os trabalhadores em acções de apoio à criatividade e inovação (ex. conferências)						
68. A organização desenvolve planos de formação para os trabalhadores.						
69. A organização possui uma estratégia definida para promoção da inovação.						
70. A organização adapta a sua estrutura em função da conjuntura económica.						
71. A organização contribui ou procura melhorias para o desenvolvimento local.						
72. Os trabalhadores possuem qualificações adequadas às funções.						
73. A empresa participa em programas de incentivo tecnológico com alguma frequência.						
74. A organização adere a novas tecnologias, para desenvolvimento dos projectos.						
75. Nos últimos anos a organização procurou inovar ao nível organizacional.						